

Московский государственный институт международных отношений  
(Университет) МИД России

---

Фонд развития МГИМО

## **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.

Москва  
2010

УДК 339 464  
ББК 60.8 65  
Т 35

**Т 35 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. – 148 с.

В сборнике рассматривается роль эндаументов (фондов целевого капитала) как источников финансирования деятельности высших учебных заведений как России, так и зарубежных стран; приводятся практические рекомендации по созданию и дальнейшему развитию вузовских фондов целевого капитала согласно действующему российскому законодательству, формированию инфраструктуры образовательного фандрайзинга, взаимодействию эндаумента с управляющей компанией.

Научные статьи и практические материалы, представленные в сборнике, предназначены для специалистов-практиков и исследователей, занимающихся вопросами благотворительности и развития эндаументов в сфере высшего образования.

УДК 339 464  
ББК 60.8 65

ISBN

Вы держите в руках первый в нашей стране сборник практических рекомендаций по созданию и функционированию фондов целевого капитала в сфере высшего образования России.

С момента принятия Федерального закона от 30.12.2006 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» прошло уже 3 года. Понятие *эндаумент* (фонд целевого капитала) постепенно входит в повседневную практику российского образования. При ведущих вузах России создано около 45 фондов с целевым капиталом, аккумулирующих пожертвования выпускников и друзей университетов, обеспечивающих частичное финансирование образовательных программ. Университетское сообщество постепенно стало осознавать колоссальные возможности, которые несут в себе эндаумент-фонды. В ряде зарубежных вузов за счет поступлений из эндаументов формируется 25–45% университетского бюджета.

В последние годы проводится и большая методологическая работа по формированию навыков работы с эндаументами в России. По инициативе Комиссии Общественной палаты РФ по вопросам развития благотворительности, милосердия и волонтерства изданы несколько сборников рекомендаций. Регулярно проводятся конференции по данной проблематике. Под эгидой Благотворительного фонда В. Потанина и Форума доноров создан и активно работает клуб «Целевой капитал», издающий ин-

формационный бюллетень, посвященный развитию фондов целевого капитала в различных сферах деятельности. Тем не менее вопросы развития эндаументов в сфере высшего образования, создания полноценной инфраструктуры образовательного фандрайзинга и механизмов взаимодействия с выпускниками в ведущих российских вузах до сих пор освещались недостаточно.

Думаю, что неслучайно данная конференция проходит в стенах МГИМО. Фонд развития МГИМО был первым зарегистрированным эндаументом России и является крупнейшим фондом в нашей стране с объемом капитала свыше 500 млн рублей. Наши выпускники и крупнейшие жертвователи в Фонд развития – А. Усманов, В. Потанин и Ф. Шодиев – одновременно являются и крупнейшими меценатами России. Вошедший в состав МГИМО Институт востоковедения – правопреемник Лазаревского института восточных языков с богатыми дореволюционными традициями русской благотворительности в сфере образования.

Издание данного сборника – возможность донести до многих образовательных учреждений опыт ведущих российских и зарубежных университетов в сфере развития эндаументов. Убежден, что подобная трансляция технологий позволит российской высшей школе эффективно использовать преимущества от глобализации международного образовательного пространства.

Желаю успехов участникам конференции и всем тем, кто развивает университетские фонды целевого капитала!

Ректор МГИМО (У) МИД России  
академик РАН



А.В. Торкунов

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Глава 1. РОЛЬ ЭНДАУМЕНТОВ В РАЗВИТИИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ . . . .</b>	<b>7</b>
Н.Б. Кузьмина, д.э.н., проректор МГИМО. <i>Эндаументы как долгосрочный инструмент развития вуза . . . . .</i>	<i>7</i>
Фредерик ван Сикле, проректор по развитию Колумбийского университета (США). <i>Американская практика филантропии в сфере высшего образования и Россия (Обращение к участникам конференции) . . . . .</i>	<i>17</i>
<b>Глава 2. РЕГИСТРАЦИЯ ЭНДАУМЕНТОВ . . . . .</b>	<b>20</b>
С.В. Шитьков, к.ю.н., начальник юридического управления МГИМО. <i>Процедура регистрации эндаумент-фондов высших учебных заведений по российскому законодательству . . . . .</i>	<i>20</i>
С.Н. Лаврова, исполнительный директор Фонда, финансовый директор Европейского университета в Санкт-Петербурге. <i>Некоторые аспекты создания вузовского эндаумент-фонда: практические советы . . . . .</i>	<i>23</i>
В.Я. Белоцерковская, независимый эксперт. <i>Особенности практического применения ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» для формирования объединенных целевых капиталов. . . . .</i>	<i>31</i>
Т.А. Илюшникова, к.э.н., начальник отдела налогового стимулирования Минэкономразвития России. <i>Возможные подходы и практические вопросы создания эндаумент-фондов. . . . .</i>	<i>38</i>
<b>Глава 3. РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ФАНДРАЙЗИНГА . . . . .</b>	<b>50</b>
Д.А. Дегтерев, к.э.н., МГИМО. <i>Развитие инфраструктуры образовательного фандрайзинга . . . . .</i>	<i>50</i>
О.А. Кофанов, начальник управления развития Финансовой академии при правительстве РФ. <i>Организационные аспекты деятельности фондов управления целевыми капиталами: опыт Финакадемии . . . . .</i>	<i>57</i>
А.В. Стельмах, аспирант кафедры МЭО и ВЭС МГИМО (У) МИД РФ, А.Л. Козин, К.С. Зайцев, организаторы проекта «Современные образовательные технологии». <i>Роль инфраструктуры образовательного фандрайзинга в решении задач регионального развития. . . . .</i>	<i>59</i>
<b>Глава 4. РОЛЬ И ФУНКЦИИ ДИРЕКЦИИ ЭНДАУМЕНТ-ФОНДА . . . . .</b>	<b>66</b>

Е.С. Бирюков, к.э.н., исполнительный директор Фонда развития МГИМО. <i>Об основных функциях исполнительной дирекции эндаумент-фонда вуза . . .</i>	66
И.К. Шевченко, к.э.н., исполнительный директор Фонда целевого капитала Южного федерального университета. <i>Организационно-экономические аспекты функционирования фондов целевого капитала: вузовская специфика, проблемы и перспективы . . . . .</i>	75
О.С. Субанова, к.э.н., Финансовая академия при правительстве РФ. <i>Функционирование целевых капиталов образовательных учреждений: распределение функций и ролей . . . . .</i>	81
<b>Глава 5. КАМПАНИЯ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ СРЕДСТВ В ЭНДАУМЕНТ . . . 87</b>	
Е.С. Бирюков, к.э.н., исполнительный директор Фонда развития МГИМО. <i>Фандрайзинговая кампания вуза: организация и проведение . . . . .</i>	87
Ю.М. Чекмарева, директор по правовым вопросам САФ Россия. <i>О правовых аспектах сбора «электронных» пожертвований по законодательству РФ . . . . .</i>	91
<b>Глава 6. РАБОТА С УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИЕЙ . . . . . 96</b>	
А.А. Перваков, директор по Инвестиционной политике Фонда развития МГИМО. <i>Выбор и оценка эффективности деятельности управляющей компании. Роль Инвестиционного комитета . . . . .</i>	96
А.А. Зокин, к.э.н., вице-президент ОАО «Газпромбанк». <i>Инвестиционные стратегии вузовского эндаумент-фонда . . . . .</i>	99
О.В. Войтович, начальник юридического управления ООО «ИФС». <i>Юридические аспекты взаимодействия вузовского эндаумента с управляющей компанией . . . . .</i>	102
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ . . . . . 118</b>	
Приложение 1. ФЗ-275 от 30.12.2006 «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» . . . . .	119

# Глава 1. РОЛЬ ЭНДАУМЕНТОВ В РАЗВИТИИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

**Н.Б. Кузьмина, д.э.н., проректор МГИМО.**

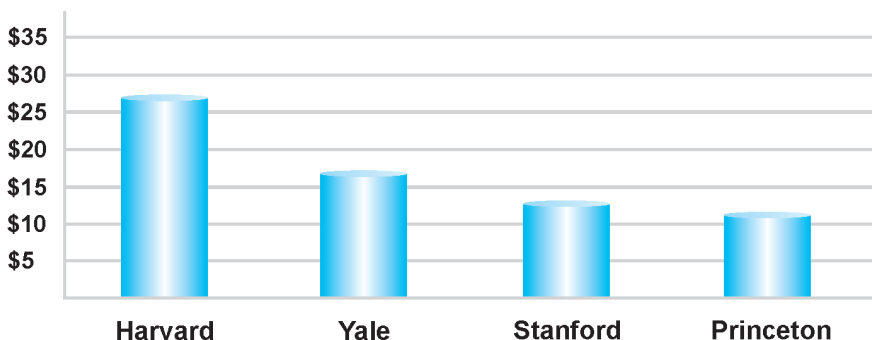
*Эндаументы как долгосрочный инструмент развития вуза*

## **Эндаумент-фонды: механизм действия и мировая практика**

В 2006 году был принят Федеральный закон от 30.12.06 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», что привело к созданию с 2007 года при российских вузах фондов целевого капитала (эндаумент-фондов). С момента появления первых подобных фондов прошло почти три года, и можно подвести некоторые итоги их развития.

Прежде всего следует охарактеризовать специфику эндаументов. Схема их действия заключается в том, что благотворители – выпускники и друзья вузов – жертвуют средства на различные цели развития университетов, формируя целевой капитал, который инвестируется в акции, облигации, паевые фонды, валюту, недвижимость и другие инструменты, с тем, чтобы обеспечивался его постоянный прирост. Финансирование программ университетов происходит за счет доходов от инвестирования, а сам капитал фонда остается неприкосновенным.

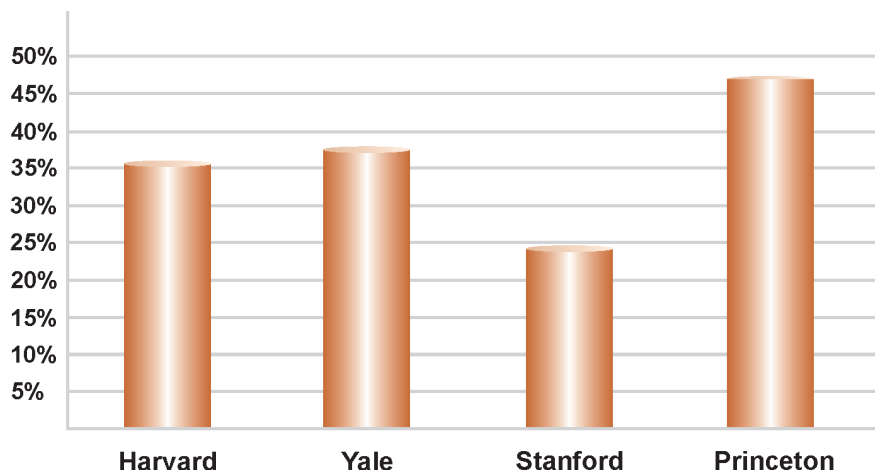
## **Диаграмма 1. Размер крупнейших мировых эндаумент-фондов, млрд долл.**



Источник: NACUBO-Commonfund Study of Endowments, 2009

В США эндаумент-фонды существуют более 350 лет. Крупнейшими подобными фондами в мире являются эндаументы Гарварда (\$25,7 млрд), Йеля (\$16,3 млрд), Стэнфорда (\$12,6 млрд), Принстона (\$12,6 млрд) (см. диагр. 1). Механизм эндаумент-фондов на практике доказал свою эффективность, поскольку обеспечивает вузам долгосрочный стабильный источник финансирования значимых образовательных, научных и других программ. В ведущих американских вузах на поступления из эндаумент-фондов приходится 25-45% доходов бюджета (см. диагр. 2). Размер эндаументов 80 вузов мира превышает миллиард долларов. Большинство данных вузов – американские, но в число эндаументов-«миллиардеров» входят несколько университетских фондов Великобритании, Японии и Австралии.

**Диаграмма 2. Доля поступлений из эндаументов бюджетных университетов**



Источник: данные вузов

Для меценатов фонды целевого капитала – это гарантия сохранности средств и того, что они не будут израсходованы за один год, а будут работать в течение многих лет. Для вузов подобные фонды являются одновременно и «подушкой безопасности», гарантирующей дополнительные доходы бюджета, и источником финансирования долгосрочных крупных программ.



Идея создания эндаумент-фондов при российских вузах была изложена отечественными предпринимателями на встрече с В.В. Путиным в 2006 году. Курировал принятие соответствующего закона Д.А. Медведев в период его работы вице-премьером. Президент продолжает уделять большое внимание данному вопросу.

В то же время нельзя не отметить, что похожая схема широко использовалась в дореволюционной России как минимум с XVIII века, когда меценаты вносили так называемый «вечный» вклад в банк, проценты по которому направлялись на благотворительность. Эта же схема была использована жившим долгое время в России и не понаслышке знакомым с русскими традициями меценатства шведским промышленником А. Нобелем при создании его всемирно известной премии.

### **Эндаумент-фонды в России**

В настоящее время в России существует около 45 эндаумент-фондов. В основном это вузовские фонды, существует также несколько фондов, финансирующих музеи, спортивные общества, помогающих больным детям. Целевые капиталы российских эндаумент-фондов являются пока очень небольшими как по сравнению с зарубежными аналогами, так и с точки зрения финансирования крупных проектов. Но это и неудивительно, учитывая недавнюю историю их развития в нашей стране.

Процесс создания эндаумент-фондов в России идет достаточно медленно. Многие университеты, рассматривая дилемму о том, стоит ли создавать эндаумент-фонд или же привлекать средства только на текущие проекты, предпочитают «жить сегодняшним днем», и это вполне объяснимо, учитывая достаточно напряженные бюджеты вузов.

Несложные математические расчеты показывают, что поскольку «тело» капитала является неприкосновенным, а используется только доход, то если годовой прирост эндаумента сверх инфляции составляет, например, 5% (принятый в мировой практике долгосрочный ориентир, позволяющий осуществлять малорисковое инвестирование целевого капитала), даже размер целевого капитала в 1 млрд рублей (сейчас ни один российский

№	Эндаументы	Размер целевого капитала
1	МГИМО	505 млн руб
2	РЭШ	более 450 млн руб.
3	Финансовая академия	400 млн руб.
4	Европейский университет Санкт-Петербурга	220 млн руб.
5	Высшая школа менеджмента СПбГУ	около 180 млн руб.
6	ИНСОП	170 млн руб.
7	Сколково	около 100 млн руб.
8	СМ.Charity	100 млн руб.
9	Новосибирский государственный университет	17 млн руб.
10	Сибирский федеральный университет	13,5 млн руб.

Таблица 1. *Крупнейшие эндаумент-фонды в России*

эндаумент не аккумулировал целевой капитал, близкий к этой цифре) позволяет передавать в вуз без потери реальной стоимости капитала всего 50 млн рублей, т.е. из каждых 20 рублей, привлеченных в эндаумент, вуз может использовать только 1 рубль. Это позволяет утверждать, что для того, чтобы эндаументы играли действительно важную роль для бюджетов вузов, в них должно быть аккумулировано не менее 3-4 млрд рублей (вряд ли ошибемся, если предположим, что крупнейшие российские эндаумент-фонды смогут достичь этого показателя не ранее чем через 10–15 лет).

Второй причиной, сдерживающей создание эндаументов, оказался мировой финансовый и экономический кризис. История функционирования фондов целевого капитала в России является хотя и недолгой, но весьма бурной. В 2007–2008 годах процесс создания эндаументов начался достаточно активно, однако кри-

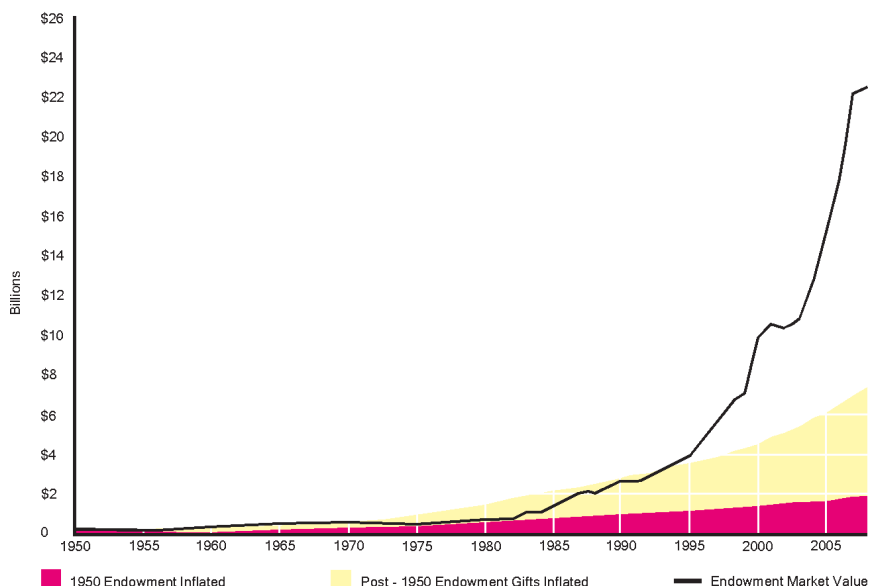
зис резко затормозил создание новых фондов, а большинство существующих показали по итогам 2008 года убыток. В России, в отличие от зарубежной практики, эндаумент-фонды не имеют права самостоятельно инвестировать средства, а должны передать их в доверительное управление управляющей компании. На наш взгляд, это совершенно правильно, поскольку вузы не являются профессиональными опытными инвесторами.

Однако до кризиса многие управляющие компании, получив средства эндаумент-фондов, распорядились ими неэффективно – в условиях конкуренции за новый и потенциально весьма значительный сегмент рынка они недостаточно ответственно относились к рискам и выбирали слишком рискованные стратегии. Убытки эндаументов стали «холодным душем» и для менеджмента вузов, и для меценатов, жертвовавших средства в фонды целевого капитала. С другой стороны, ситуация, сложившаяся в самом начале развития индустрии эндаументов в России, несомненно, имела и важный положительный эффект: вузы начали намного более ответственно подходить к работе с данными фондами, и в 2009 году произошел значительный прирост практически всех целевых капиталов.

Следует отметить, что падение стоимости целевого капитала имело место не только в России — для десятки крупнейших американских эндаументов этот показатель составил по итогам 2008 года в среднем 24%, хотя на протяжении десятилетий американские эндаументы ежегодно обеспечивали прирост целевого капитала в результате инвестиций (динамику целевого капитала эндаумента Йельского университета в 1950–2007 гг. см. на графике 1). Общепринятыми в мировой практике принципами инвестирования средств эндаументов, в чем-то напоминающими инвестирование пенсионных денег, являются следующие: во-первых, инвестиционная стратегия выбирается исходя из ориентации на сохранность капитала эндаумента, т.е. не может быть излишне рискованной, во-вторых, с целью снижения рисков целевой капитал вкладывается в диверсифицированный набор активов, в-третьих, как уже отмечалось выше, вузы планируют, что их бюджет будет ежегодно получать 4–5% от размера эндаумента, поэтому инвестиционная политика эндаумент-фон-

## График 1. Динамика целевого капитала эндаумента Йеля

Endowment Growth Outpaces Inflation 1950 - 2008



дов формируется исходя из данного планируемого реального (за вычетом темпа инфляции) дохода, в-четвертых, управляющие стремятся не размениваться на спекуляции и ориентируются на долгосрочный, а не краткосрочный рост стоимости пула активов. Однако в условиях роста рынков в 2000-е годы стремления «обогнать рынок» и превысить показатели конкурентов даже крупные западные эндаументы излишне увлекались высокорисковыми инвестициями и игнорировали перечисленные принципы – это и привело к столь плачевным результатам во время кризиса.

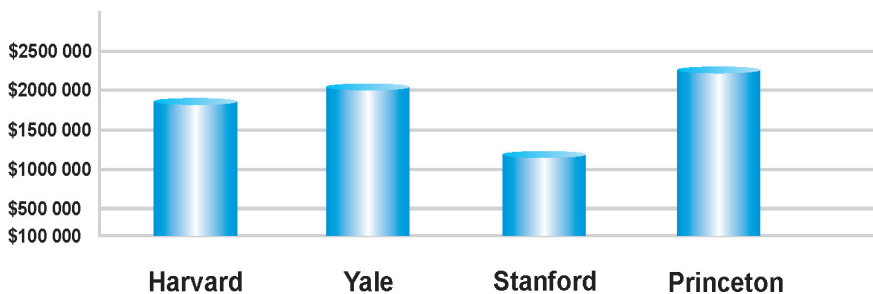
### Направления развития эндаумент-фондов в России

Тем не менее за эндаументами – будущее, и те российские вузы, которые привлекают средства в данные фонды, примерно через 20 лет будут иметь значительные дополнительные средства в бюджетах и будут заметно опережать аналогичные вузы, не уделяющие сейчас должного внимания развитию фондов целевого капитала.

Еще одним важным плюсом создания эндаументов является то, что желание конкурировать с другими вузами и обеспечивать прирост капитала эндаументов заставляет вуз по-новому взглянуть на отношения с выпускниками, приводит к внедрению эффективных моделей фандрейзинга и позволяет не «отвлекать» спонсорские средства от текущих проектов, а привлекать дополнительные средства, в т.ч. от новых доноров. На Западе в крупнейших университетах в фандрейзинговых структурах трудятся до 400 человек, а «вершиной» фандрейзинга являются так называемые вузовские благотворительные кампании, продолжающиеся несколько лет и позволяющие суммарно привлечь несколько миллиардов долларов от нескольких тысяч выпускников (о продолжающейся в настоящее время кампании Колумбийского университета см. врезку). У российских вузов существуют стратегии развития, но преимущество зарубежных университетов в том, что стратегии существуют вместе с таким неотъемлемым элементом, как кампания. Благодаря этому их стратегии развития действительно позволяют значительно модернизировать вузы, создать ряд передовых направлений, обеспечить инновационное развитие и лидерство в мировой образовательной системе.

Весьма интересен опыт Принстона, в котором ежегодно пожертвования в эндаумент-фонд вносят 55-60% (!) выпускников. Данный фонд лидирует в мире по отношению размера целевого капитала к числу студентов — данный показатель составляет более 2 млн долларов (см. диаграмму 3).

### Диаграмма 3. Размер эндаумента из расчета на одного студента



Источник: [www.columbia.edu](http://www.columbia.edu)

Сейчас ни один российский вуз не готов к проведению масштабной фандрайзинговой кампании, поскольку даже ее подготовка требует 1–2 лет и качественно иной модели организации фандрайзинга. Но в ближайшие годы такие кампании станут реальностью, а конкуренция между российскими университетами, в том числе в сфере показателей размера эндаументов, станет одним из факторов, способствующих ускорению инновационного развития отечественной высшей школы.

Скептики, конечно, могут возразить, что между американской культурой благотворительности выпускников и российской практикой существуют значительные различия (в США на благотворительность ежегодно расходуется 2% ВВП – более 300 млрд долл., в т.ч. 42 млрд долл. поступают в вузы), но мы считаем, что зарубежные модели фандрайзинга могут работать и в России, главное – наладить эффективный менеджмент. Кстати, подобные проблемы знакомы и понятны и европейским университетам – их эндаументы активно развиваются только 10–15 лет.

В МГИМО уже накоплен определенный практический опыт в сферах работы с эндаумент-фондом и фандрайзинга, который может быть приведен в качестве примера. МГИМО стал первым российским вузом, который провел учредительное собрание своего эндаумента. Большую помощь в его создании оказали наши известные выпускники Владимир Потанин, Алишер Усманов и Фаттах Шодиев, которые поддерживают университет уже более чем 15 лет. После создания эндаумент-фонда они внесли в него по 125 млн рублей и по итогам каждого года удваивают все другие пожертвования, пока эндаумент не достигнет миллиарда рублей. За тремя крупнейшими филантропами последовали и другие выпускники. В результате размер целевого капитала эндаумента МГИМО в настоящее время превышает 500 млн рублей. Мы не ограничиваем минимальный размер пожертвования – помочь университету может любой выпускник, независимо от благосостояния. В эндаумент МГИМО на сегодня поступили пожертвования от одной тысячи до нескольких миллионов рублей.

Часть средств мы привлекаем через сайт Фонда, на котором впервые в российской практике эндаументов представлены раз-

личные способы внесения электронных пожертвований. Для контроля за размещением управляющей компанией средств Фонда на рынке создан Инвестиционный комитет, в который вошли представители основных меценатов и сильные финансисты – выпускники МГИМО. Активно способствует привлечению средств Ассоциация выпускников. Одна из наших основных задач заключается в том, чтобы слово «эндаумент-фонд» было знакомо всем выпускникам, студентам и сотрудникам. Мы убеждены, что создание эндаумент-фондов при российских вузах является очень перспективным направлением. Для МГИМО эндаумент-фонд – не просто источник дополнительных доходов в бюджет, а механизм финансирования долгосрочного инновационного развития Университета.

### **Фонды целевого капитала: национальные традиции**

Мировая практика фондов целевого капитала насчитывает более чем 500-летнюю историю. Первый аналог современных эндаументов появился в 1502 году в Великобритании, когда Леди Маргарет Бюфорт, бабушка Короля Генри VIII, внесла пожертвования на создание кафедр богословия в университетах Оксфорда и Кембриджа. В США первопроходцем в создании эндаумента стал Гарвардский университет, когда в 1649 году четыре выпускника завещали alma mater небольшой участок земли. Сегодня на этой территории находится университетская библиотека Уайднер.

Наиболее известный международный эндаумент-фонд – Нобелевский – создан в конце XIX века. В соответствии с завещанием Альфреда Нобеля средства, вырученные от продажи его собственности, должны были быть вложены в надежные ценные бумаги, а премии ученым выдавались бы с процентов от прибыли. На момент смерти Нобеля его состояние оценивалось в современных ценах примерно в \$212 млн, сегодня же активы Нобелевского фонда превышают \$500 млн. Этого вполне достаточно, чтобы ежегодно выдавать каждому лауреату Нобелевской премии не менее \$1 млн.

Широкое распространение фонды целевого капитала получили в тех странах, где исторически отсутствует государствен-

ная поддержка образования, науки и культуры, а национальные традиции поощряют частную благотворительность.

В России аналоги современных эндаумент-фондов существовали с 1770 года в форме «вечного капитала» – банковского вклада, процентами по которому покрывались текущие расходы на тот или иной благотворительный проект. Интересно, что самый ранний предшественник МГИМО – Лазаревский институт восточных языков (основан в 1815 г., в 1921 г. преобразован в Московский институт востоковедения, который в 1954 г. вошел в состав МГИМО) – создан на пожертвования армянских купцов. История сохранила данные о пожертвованиях на нужды Лазаревского института. Так, в 1815 году князь Аргутинский-Долгорукий внес в институт 8 500 руб. на финансирование двух стипендий для подготовки дипломатов, которые «будут служить на Кавказе и за Кавказом»; в 1865 году тайный советник Христофор Лазарев внес 200 000 руб. на «упрочение существования этого заведения»; в 1866 году Московское армянское общество внесло 6 000 руб. для финансирования двух именных стипендий; в 1880 году дворянство Калужской губернии внесло 6 000 руб. для учреждения стипендии им. генерала Скобелева...

В современной России эндаумент-фонды стали создаваться после принятия в конце 2006 года закона № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». Совместно с этим законом были приняты поправки в Налоговый кодекс, освобождающие доход от целевого капитала эндаумент-фондов от налога на прибыль.



**Фредерик Ван Сикле, проректор по развитию  
Колумбийского университета (США).**

***Американская практика филантропии в сфере высшего  
образования и Россия  
(Обращение к участникам конференции)***

*Колумбийский университет*

*Департамент по развитию и работе с выпускниками 27 апреля 2010 года*

Уважаемые коллеги!

Благодарю вас за честь быть приглашенным на международную конференцию «Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в России», которая пройдет в МГИМО.

Я надеюсь, что американский опыт благотворительности в сфере высшей школы окажет положительный эффект и поможет в развитии российских традиций меценатства. Благотворительность является чрезвычайно важным аспектом в существовании и поступательном развитии американских колледжей и университетов. Уверен, что привлечение частных лиц к развитию высшего образования в России имеет большой потенциал.

Мое выступление на конференции будет сосредоточено на важности ранних инвестиций в фандрайзинг, описании ведущей роли частных пожертвований и рассказе о специальных, выработанных в течение более чем ста лет технологиях проведения благотворительных кампаний, являющихся главной движущей силой развития американского фандрайзинга.

Важный урок состоит еще и в том, что четыре университета США, обладающие самыми большими эндаументами (Гарвард – 25 млрд долл., Йель – 15 млрд долл., Стэнфорд – 12 млрд долл. и Принстон – 12 млрд долл.) также были первопроходцами в установлении тесных связей с выпускниками и в организации фандрайзинга. Дальновидность, проявившаяся в щедром и последовательном инвестировании в эти сферы на ранней стадии, дала этим вузам огромное преимущество в привлечении ежегодных поступлений и создании положительной репутации среди мировых университетов. Каждый из этих университетов

на протяжении десятилетий выстраивал отношения, развивал сотрудничество в рамках организаций, объединяющих выпускников, и, вовлекая максимально возможное их число, таким образом увеличивал годовой объем поступлений в эндаумент. Еще ни один эндаумент не проиграл в финансовом отношении от инвестиций в налаживание системы связей с выпускниками и фандрайзинг.

Примите во внимание, что все последователи, принявшие описанную стратегию на раннем этапе своей деятельности, были щедро вознаграждены.

Каждый из вас обращается к успешным выпускникам и друзьям университета, создает настоящих меценатов, которые делают пожертвования, соотносящиеся с задачами и программами развития вашего вуза. Мы осознали, что развитие практики сотрудничества с выпускниками, начинающееся со студенческой скамьи и продолжающееся на протяжении всей их жизни, бесценно. Информирование нынешних студентов о приоритетных направлениях развития университетов и о важности полученных поступлений и дохода от эндаумента для снижения стоимости обучения и поддержки значимых университетских программ – важный шаг к формированию крупнейших доноров. Более вероятно, что именно эти благотворители сделают наиболее ценные пожертвования на развитие приоритетных университетских программ. Другая важнейшая черта американской системы привлечения средств заключается в вовлечении выпускников в различные добровольческие программы, которые варьируются от мотивирования старшекурсников к сотрудничеству с вашей организацией до убеждения ими своих однокурсников внести в конце года пожертвование в фонд и до принятия попечителями мер по поддержанию финансового благополучия университета. Люди, которые осознают себя частью семьи, коллектива единомышленников, более склонны к тому, чтобы быть щедрыми при появлении у них такой возможности. Такие доноры чаще делают такие пожертвования, которые не содержат узкого ограничения сферы их приложения и из которых администрация вуза может по своему усмотрению финансировать приоритетные направления его развития – данные пожертвования являются самыми

ценными из всех. Открыто говорите своим донорам, какое пожертвование представляет для вас наибольшую ценность.

Структура и график масштабной кампании по сбору средств – это проверенный временем механизм по регулярному достижению новых величин суммарных пожертвований и количества доноров. С начала XX века наиболее успешные фонды стали осуществлять подобную практику с тем, чтобы привлекать пожертвования на регулярной основе. Благотворительные кампании проводятся по принципам, схожим с военными или политическими кампаниями, которые сочетают множество взаимосвязанных стратегий для достижения желаемого результата. Ставятся амбициозные цели, которые должны быть достигнуты в строго обозначенные временные интервалы, и это приводит к активизации усилий руководящего состава и сотрудников вуза, а также добровольцев и доноров. Такие кампании помогают прояснить и донести цели университета до широкой аудитории и до доноров.

Я искренне рассчитываю на то, что смогу больше узнать о российских университетах, их стремлениях и стратегических планах развития.

Проректор по развитию  Фредерик ван Сикле

## Глава 2. РЕГИСТРАЦИЯ ЭНДАУМЕНТОВ

**С.В. Шитьков, к.ю.н., начальник юридического управления МГИМО.**

*Процедура регистрации эндаумент-фондов высших учебных заведений по российскому законодательству*

Согласно п.1 статьи 2 ФЗ-275 от 30.12.2006 «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (см. Приложение 3) целевой капитал – это сформированная за счет пожертвований, внесенных жертвователем в виде денежных средств, часть имущества некоммерческой организации, переданная некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческой организации или иных некоммерческих организаций.

Целевой капитал формируется только за счет пожертвований денежных средств или за счет получения денежных средств по завещанию и передается в доверительное управление управляющей компании, под которой подразумевается коммерческая организация, имеющая лицензию на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами и (или) лицензию на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами. Доход от такого управления может использоваться только на цели, которые определены при формировании целевого капитала.

При создании Фонда целевого капитала (специализированной организации) как юридического лица применяется общий порядок создания обычной некоммерческой организации.

**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 пожертво-

вания) 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.

По достижении суммы пожертвований размера в 3 млн рублей в течение двух месяцев с даты накопления указанной суммы Фонд обязан передать поступившие денежные средства в доверительное управление управляющей компании, определенной высшим органом управления Фонда на основании договора доверительного управления. Со дня передачи таких 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 руб.) не будет сформирован, имеющиеся средства должны быть возвращены жертвователю, если договором пожертвования не предусмотрено иное или если денежные средства получены в порядке наследования.

Согласно п. 11 статьи 6 Федерального закона № 275-ФЗ от 30.12.06 минимальный срок, на который формируется целевой капитал – 10 лет. При этом закон не ограничивает максимальный срок формирования целевого капитала (т.е. целевой капитал может быть сформирован на неопределенный срок). Согласно п. 2 статьи 14 Федерального закона № 275-ФЗ по истечении срока, на который сформирован целевой капитал, он подлежит расформированию.

**С.Н. Лаврова, исполнительный директор Фонда,  
финансовый директор Европейского университета  
в Санкт-Петербурге.**

***Некоторые аспекты создания вузовского  
эндаумент-фонда: практические советы***

**Целевой капитал (endowment)** – это долгосрочное крупное денежное (в российском варианте) вложение для обеспечения финансовой устойчивости некоммерческой организации (НКО).

Выделенные слова показывают те самые главные параметры целевого капитала, о которых необходимо постоянно помнить тем, кто ступил или собирается ступить на трудную тропу создания эндаумента НКО в России. Говоря проще, рефреном должно проходить:

- 1. Это надолго.**
- 2. Это много денег.**
- 3. Это должно быть надежно и устойчиво.**

Далее мы остановимся на основных вехах и проблемах в создании эндаумента НКО в современной российской действительности, прочувствованных нами на практике.

**Стратегическое планирование как обязательное условие для эндаумента**

Первый вопрос, который НКО должна задать себе при звучании слов «целевой капитал», – это вопрос: «А зачем он нам?». Далее естественным образом последует целый ряд вопросов: «Какого объема целевого капитала нам нужен?», «Какой доход от целевого капитала мы хотим получить?», «На что мы будем доход от целевого капитала направлять?», «Каковы будут пропорции финансирования и абсолютные значения по источникам финансирования НКО в перспективе трех-пяти-десяти лет?» и т. д.

Редкая НКО может сходу ответить на все эти вопросы. Более того, редкая НКО может внятно ответить на вопрос, чем она будет через пять-десять лет. Однако без ответа на подобные вопросы нет смысла «заводить эндаумент»!

Поскольку «это надолго», НКО необходим стратегический план развития. Причем подробный, с описанием структуры организации, направлений деятельности, путей развития этих направлений, а также возможных сценариев развития: оптимального и пессимистического – как минимум.

Естественным образом к такому стратегическому плану должен прилагаться достаточно подробный финансовый план. Конечно, мы не имеем в виду точные расчеты покупки карандашей и ручек через, скажем, восемь лет. Должны быть определены области, направления, равно как и источники финансирования, а также его объемы. Из такого финансового плана сразу будет видно и место эндаумента, и его необходимый объем, и его необходимая динамика, и необходимые доходы от него.

Таким образом, НКО, имеющая продуманный стратегический план, совершенно точно готова к созданию целевого капитала. НКО, не имеющим подобного плана на данный момент, совершенно нецелесообразно думать, а тем более предпринимать практические шаги по созданию целевого капитала. Это будет нерациональной тратой ресурсов организации. Для таких НКО первостепенной задачей должно стать написание стратегического плана.

Следует предупредить, что за словосочетанием «написание стратегического плана» стоит очень много. Это серьезная и кропотливая работа не на неделю и в большинстве случаев не на месяц. В процессе работы над стратегическим планом НКО может открыть для себя совершенно неожиданные вещи.



## Структура эндаумента

### Учредители

Учредителями вашего фонда могут быть как физические, так и юридические лица (лицо). У каждого из вариантов есть свои плюсы и минусы.

*Учредители – физические лица:*

<b>Плюсы</b>	<b>Минусы</b>
Меньше организационных проблем	Период, на который создается целевой капитал, как правило, превышает срок жизни физического человека
Проще договориться	Люди могут менять свои мнения/убеждения
Идеально при создании «личного» фонда конкретным донором	
Похоже, единственный способ для государственных учреждений: например, факультетов крупных вузов	

*Учредитель – юридическое лицо:*

<b>Плюсы</b>	<b>Минусы</b>
Прямая и непосредственная связь НКО и ее целевого капитала	В случае коллегиального принятия решений в организации (например, университете) – больше организационных проблем
Полный контроль НКО над своим целевым капиталом	Для некоторых НКО – в первую очередь государственных и муниципальных – невозможно в силу юридических сложностей
При продуманном уставе фонда невозможность использования целевого капитала на другие цели, кроме тех, что были определены при создании фонда	

Конечно же, это будет та НКО, ради которой и создается эндаумент.

## **Контроль и система сдержек и противовесов**

Возвращаясь к преамбуле нашей статьи: эндаумент – это большие деньги. Соответственно, основной задачей при продумывании системы управления и контроля должна стать задача *безопасности*.

У фонда, по российскому законодательству, должен быть коллегиальный орган управления, должен быть попечительский совет (он же – Совет по использованию целевого капитала). У фонда как юридического лица должен быть директор, осуществляющий текущую деятельность. Нельзя забывать и об учредителе (учредителях) – родителе, имеющем право вторгаться в некоторые области.

У каждого из перечисленных четырех «органов» есть свои права и обязанности, специфицированные в законах об НКО, целевом капитале, Гражданском кодексе и прочих.

Взяв нормы, описанные в законодательстве, в устав своего фонда, вы не ошибетесь юридически. Вы получите стандартную систему управления, контроля и ответственности. Но стоит вам задуматься, моделируя какие-то спорные ситуации, и вы увидите, что в подобной схеме очень много пробелов и прорех. Как все стандартное, она не отвечает на ряд вопросов, которые могут возникнуть в конкретной НКО.

Поскольку, как мы уже писали выше, эндаумент – это надолго, вам предстоит 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.

Система сдержек и противовесов не может быть стандартной или уникальной. Она сугубо индивидуальна и неповторима для каждого случая. На самом деле, это самый сложный вопрос из всего перечня вопросов, возникающих в процессе создания целевого капитала НКО. И это как раз тот случай, когда, на наш взгляд, необходимо привлекать внешнего эксперта.

Когда вам кажется, что все уже продумано и вы довольны своей системой, посмотрите на проект устава вашего фонда со стороны, задавшись всего лишь одним вопросом: «Как отсюда

можно будет украсть деньги?» И если кто-то придумает такой вариант, дорабатывайте свою схему сдержек и противовесов до тех пор, пока этот канал не будет нейтрализован.

### **Попечительский совет**

Попечительский совет – один из центральных органов фонда целевого капитала, не менее важный, чем непосредственно правление. Попечительский совет предварительно согласует финансовый план фонда, дает рекомендации по выбору управляющей компании, определяет назначение дохода от целевого капитала, контролирует выполнение финансового плана и, что особенно важно, является той платформой, на которой встречаются и ведут совместную работу представители НКО и жертвователи.

Формирование попечительского совета, как правило, начинается с момента регистрации фонда и получения первых пожертвований. Завершить этот процесс необходимо до момента передачи средств целевого капитала в доверительное управление управляющей компании. Таким образом, на формирование попечительского совета отведено не так много времени, причем, в отличие от правления фонда, формирование совета может проходить достаточно спонтанно.

О чем следует помнить в процессе формирования попечительского совета? Согласно закону ФЗ-№ 275 «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», жертвователь, чье пожертвование составляет более 10% балансовой стоимости имущества, составляющего целевой капитал, на последнюю отчетную дату, имеет право участвовать в работе попечительского совета, однако совершенно не обязательно, чтобы жертвователь пользовался этим правом.

Приглашая жертвователей вступить в попечительский совет вашего фонда, помните, что это коллегиальный орган. Если число попечителей будет слишком большим или четным, в какой-то момент под вопрос может встать эффективность процесса принятия решений в попечительском совете. С другой стороны, важно, чтобы попечительский совет объединял команду единомышленников. И представители НКО, и жертвователи должны говорить на одном языке, понимать друг друга и разделять общие ценности.

Еще один совет – помимо жертвователей, пригласите в попечительский совет своего фонда хотя бы одну статусную фигуру из государственного аппарата. Как показывает практика, авторитет этого члена попечительского совета может творить чудеса.

### **Люди на постах**

После того как вся сложная (а другой и не должно быть!) система управления и контроля над деятельностью фонда продумана до мельчайших деталей, необходимо расставить на посты людей. Эта задача только на первый взгляд кажется достаточно простой. Однако чем больше вы будете размышлять на эту тему, тем чаще будете сталкиваться со все более возрастающими сомнениями.

Еще на этапе продумывания системы определенные позиции будут четко ассоциироваться с конкретными людьми. Как правило, это «все те же лица». Продиктовано это двумя вполне понятными причинами: 1) желанием не выпускать из «своих» проверенных и доверенных рук столь важное предприятие и 2) привычкой справляться собственными силами (круг людей, занимающихся НКО, тем более конкретной сферой, действительно узок).

Тем не менее нам всем придется осознать тот, может быть, неприятный факт, что мы не можем быть всеми и всегда. Для работы с эндаументом необходимы профессионалы. Причем специфические, каких нам всем придется еще вырастить, за неимением подобных в нашей стране. Привлекать же иностранных специалистов кажется нам нелогичным и нерациональным. Возможно, даже бесполезным, в силу множества особенностей нашей родины – и на этом поприще тоже.

Единственное, что не может за вас решить никакой профессионал – это доверие к тем людям, которым вы поручаете работу с целевым капиталом. Вот это, пожалуй, единственный пункт, по которому любые советы не имеют смысла.

### **Организационные и финансовые затраты на эндаумент**

Вы успешно прошли все стадии длительных размышлений, проработок структуры, разработок стратегий, переговоров с разнообразными людьми... И в последний момент перед собственно регистрацией и началом функционирования фонда целевого капитала возникают новые, весьма неприятные организационные проблемы.

## **Сложности с регистрацией**

Если вы хорошо продумали и подготовили устав будущего фонда, собрали и правильно заполнили все необходимые документы (это, как правило, возможно лишь при помощи специализированных юридических фирм), вам остается сдать документы в Федеральную регистрационную службу (которая, как упоминалось выше, занимается некоммерческими организациями) и ждать решения или запроса на изменения/дополнения в течение месяца.

Будьте готовы к тому, что на практике за заявленный месяц регистрация может не осуществиться. Средний срок для фондов обычно составляет два месяца.

Однако получение регистрации вашего фонда в ФРС не означает начала функционирования.

ФРС выдаст вам два свидетельства о регистрации: свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц и свидетельство о государственной регистрации некоммерческой организации. Таким образом, у некоммерческих организаций теперь два свидетельства о регистрации.

С этими документами вам придется идти в налоговую инспекцию (получать ИНН), в соцстрах, пенсионный фонд, управление госстатистики и т.п. для получения всех необходимых кодов и свидетельств. Займет это две-три недели.

После получения всех этих бумаг можно будет открывать счет в банке. Это займет еще несколько дней.

И лишь после этого ваш фонд будет считаться полноценным работающим юридическим лицом.

Таким образом, от сдачи документов на регистрацию до начала функционирования пройдет, как минимум, два месяца при удачном варианте.

## **Текущее функционирование**

Фонд, являясь отдельным юридическим лицом, будет иметь собственные административно-хозяйственные расходы с момента его регистрации. Основываясь на желании минимизировать расходы фонда, перечислим необходимые статьи расходов:

- Заработная плата директора (никак не меньше прожиточного минимума)

- Заработная плата бухгалтера либо средства на бухгалтерский аутсорсинг
- Единый социальный налог (если не упрощенная система налогообложения)
- Банковские расходы
- Юридические расходы
- Арендная плата (у прозрачной компании и юридический адрес должен быть реальный)
- Плата за телефон (номер телефона должен быть, конечно, отдельный)
- Прочее

Даже при столь скромном перечне сумма может оказаться достаточно значительной для некоторых НКО.

Отметим, что не создание фонда, а превращение самой НКО в собственника целевого капитала немногим меняет сумму дополнительных административных расходов, связанных с этим видом деятельности.

Конечно, фонд целевого капитала по закону берет средства на свои административные расходы из доходов от целевого капитала. Но необходимо помнить о разрыве во времени между началом функционирования фонда (и, соответственно, административных расходов) и получением первых доходов от эндаумента. Этот разрыв будет, как минимум, в год.

Поэтому именно организаторам (учредителям) придется первое время содержать административную деятельность фонда целевого капитала.

**В.Я. Белоцерковская, независимый эксперт.**  
***Особенности практического применения ФЗ***  
***«О порядке формирования и использования целевого***  
***капитала некоммерческих организаций»***  
***для формирования объединенных целевых капиталов***

В этом материале рассмотрен один из возможных подходов к решению задачи объединения потенциала отдельных некоммерческих организаций, и в особенности учреждений в сфере образования, культуры, физической культуры и спорта, социальной помощи (поддержки) для создания источника дополнительного финансирования в виде дохода от целевого капитала. Речь пойдет о возможностях, которые могут быть реализованы в рамках действующего Федерального закона «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».

Под объединенным целевым капиталом понимается целевой капитал, формируемый на одну определенную цель, но с многовариантным назначением использования дохода от целевого капитала. Такой целевой капитал формируется и пополняется широким кругом жертвователей, и доходы от него распределяются для поддержки и развития большого количества некоммерческих организаций.

**Пять причин для формирования объединенных целевых капиталов**  
**1. Сумма в 3 000 000 рублей.**

Небольшие учреждения образования, культуры, физической культуры и спорта, социальной помощи (поддержки) в регионах часто не в состоянии самостоятельно привлечь сумму, необходимую для формирования целевого капитала в течение года. Кроме этого, определенные некоммерческие организации, которые могли бы привлекать в целевой капитал существенные суммы частных пожертвований, ограничены в такой возможности при формировании целевого капитала, поскольку процедура публичного сбора пожертвований предусмотрена только для пополнения уже сформированного целевого капитала. Модель объединенного целевого капитала позволяет учреждению стать получателем дохода от целевого капитала как на этапе его фор-

мирования, так и на этапе пополнения уже сформированного целевого капитала, независимо от суммы привлеченных пожертвований.

## **2. Необходимость регистрации специализированной организации управления целевым капиталом.**

Некоммерческие организации, осуществляющие деятельность в сфере образования, культуры, физической культуры и спорта, социальной помощи (поддержки) в большинстве своем – учреждения. Для получения дохода от целевого капитала они не могут использовать возможность формирования целевого капитала внутри организации и вынуждены регистрировать отдельное юридическое лицо – специализированную организацию управления целевым капиталом.

Возможность специализированной организации формировать неограниченное количество целевых капиталов на различные цели позволяет сформировать различные целевые капиталы в пользу отдельных учреждений и групп учреждений, объединенных по виду деятельности или по территориальному признаку. Можно формировать целевые капиталы, за счет дохода от которых будут финансироваться определенные направления развития в социальной сфере, не регистрируя при этом множество фондов целевого капитала, а используя один фонд с большим количеством целевых капиталов.

## **3. Профессиональное управление.**

Практическое применение действующего закона «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» требует специальных, часто экспертных, знаний и навыков. Организация деятельности органов управления специализированной организации управления целевым капиталом, юридическое сопровождение деятельности, связанное в том числе с заключением договоров доверительного управления, договоров пожертвования при публичном сборе средств, требуют высокой квалификации привлекаемых специалистов. Кроме того, по моему мнению, требует специальной разработки учетная политика и система бухгалтерского учета для специализированной



организации управления целевым капиталом. Учет поступлений на формирование и пополнение объединенного целевого капитала в пользу большого количества различных учреждений – получателей дохода требует достаточно сложной системы учета и контроля. В случае, когда один специализированный фонд целевого капитала формирует большое количество различных целевых капиталов, он может аккумулировать необходимые ресурсы по управлению, привлекая высококвалифицированных специалистов или путем передачи отдельных видов деятельности, связанных с юридическим и финансовым сопровождением на аутсорсинг.

#### **4. Возможность получения более высокого и стабильного дохода от целевого капитала.**

Возможности в выборе структуры объектов управления и реализации инвестиционной политики зависят от объема целевого капитала. И это существенно даже при выборе самых консервативных стратегий. Например, чем больше сумма вложенных средств, тем больше может быть процент по депозитам. Объединение средств в одном целевом капитале может позволить применять более широкий спектр возможностей инвестирования за счет использования различных стратегий.

В качестве примера могу привести популярную в странах Восточной Европы инвестиционную политику среди некоммерческих организаций с целевым капиталом, когда средства целевого капитала вкладываются в объекты недвижимого имущества с целью коммерческого использования, что обеспечивает стабильный доход в условиях снижения стоимости основных активов.

Формирование большого количества целевых капиталов одной специализированной организацией управления целевым капиталом открывает большие возможности по взаимодействию с различными управляющими компаниями. Это позволяет выбирать при заключении договоров доверительного управления не только направленность инвестиционной политики различных управляющих, но и различный объем выплат за счет дохода от целевого капитала, периодичность и порядок их осуществления, другие дополнительные возможности различных управляющих компаний.

## **5. Снижение административно-управленческих расходов.**

Управление одним фондом с большим количеством целевых капиталов эффективнее, чем большим количеством фондов с одним целевым капиталом в каждом. Возможности автоматизации процессов управления и учета могут существенно снизить административно-управленческие расходы в процентном отношении к доходу от целевого капитала.

### **Модель управления объединенным целевым капиталом**

В практике такая модель управления объединенным целевым капиталом используется для обеспечения дополнительного внебюджетного финансирования как непосредственно учреждений в сфере образования, культуры, физической культуры и спорта, социальной помощи (поддержки), так и для поддержки и развития определенных направлений их деятельности. Модель рассчитана на достаточно большое (до нескольких сотен) количество учреждений, объединенных по цели, на которую формируется целевой капитал.

В структуре модели участвуют специализированный фонд управления целевым капиталом, один или несколько благотворительных фондов и большое количество различных учреждений.

Уставом фонда целевого капитала должен быть предусмотрен широкий перечень целей, на которые может формироваться целевой капитал, и не определены конкретно получатели дохода от целевого капитала. Кроме того, Уставом фонда целевого капитала может быть предусмотрена возможность создания совета по использованию целевого капитала для каждого целевого капитала и возможности формирования рабочих органов этих советов.

Основной уставной деятельностью благотворительного фонда – участника такой модели должно быть развитие деятельности учреждений в определенной сфере (образования, культуры, физической культуры и спорта, социальной помощи (поддержки)) и, как правило, в определенном регионе. Такого рода благотворительные фонды создаются с целью использования пожертвований сторонников тех или иных учреждений для развития материально-технической базы учреждений, оказания финансовой поддержки развитию профессионального и творческого по-

тенциала сотрудников учреждений, для поддержки талантливых учащихся, организации участия в международных мероприятиях, таких как конференции, фестивали, программы обмена, и многих других направлений деятельности учреждений, которые не финансируются средствами бюджета или финансируются ими недостаточно. Благотворительные фонды развития и поддержки деятельности учреждений дают возможность получить дополнительное финансирование учреждениям, минуя казначейские счета и процедуры, связанные с получением бюджетных средств. Принципиальным преимуществом финансирования учреждений через благотворительные фонды в рамках реализации благотворительных программ является возможность производить ряд выплат в пользу физических лиц, не облагаемых налогом на доходы физических лиц, таких как, например, стипендии.

Взаимодействие по данной модели строится следующим образом. Фонд целевого капитала формирует один из целевых капиталов на определенную цель, например, для использования дохода от целевого капитала в сфере образования, и определяет его назначение. Например:

- для поддержки основной уставной деятельности некоммерческих организаций в сфере образования определенного региона;
- для развития материально-технической базы некоммерческих организаций в сфере образования определенного региона;
- для развития профессионального и творческого потенциала сотрудников некоммерческих организаций в сфере образования определенного региона.

Целевому капиталу присваивается индивидуальное обозначение.

Учреждение образования может стать получателем дохода от целевого капитала напрямую или использовать возможности получения поддержки и развития своей деятельности через благотворительный фонд. Может частично получать доход на счет учреждения и частично в виде поддержки от благотворительного фонда. Это учреждение, как правило, имеет свой определенный круг доноров, и попечительский совет учреждения – общественный орган, принимающий решение и осуществляющий контроль за целевым характером расходования полученных средств.

Целевой капитал в минимальной, установленной для формирования, сумме в три миллиона рублей формируется за счет средств пожертвований нескольких доноров, как правило, инициаторов создания такого объединенного капитала, или за счет средств одного крупного донора, на основании договоров пожертвования. После того, как средства переданы в доверительное управление и целевой капитал считается сформированным, объявляется публичный сбор средств для пополнения уже сформированного целевого капитала. Все основные характеристики целевого капитала к этому моменту уже заданы. Перечень получателей дохода от целевого капитала является открытым, в него включен благотворительный фонд – участник модели и учреждения, сторонники которых участвовали в формировании целевого капитала.

Для того чтобы стать участником объединенного целевого капитала, представитель образовательного учреждения обращается в органы фонда целевого капитала с предложением включить данное учреждение в состав получателей дохода от целевого капитала. Органы фонда принимают решение в установленном порядке и добавляют в перечень получателей дохода от целевого капитала это учреждение образования. Перечень получателей дохода публикуется на сайте фонда целевого капитала вместе со стандартной формой договора пожертвования на пополнение целевого капитала при публичном сборе денежных средств. Доноры – сторонники этого образовательного учреждения, присоединяются к такому договору путем перечисления денежных средств на специальный банковский счет, указанный в стандартной форме договора пожертвования с формулировкой «пожертвование на пополнение целевого капитала» и называют «свое» учреждение. Очень важно, чтобы жертвователю видел среди получателей дохода от целевого капитала «свое» учреждение, а фонд целевого капитала мог точно идентифицировать, какое именно учреждение образования хочет поддерживать жертвователю за счет дохода от целевого капитала. Здесь требуется большое внимание к организации учета и контроля поступлений в такой объединенный целевой капитал.

Порядок распределения полученного дохода обязательно должен быть установлен заранее, в зависимости от доли дохода

от целевого капитала, которая приходится на средства, полученные от жертвователей в поддержку каждого учреждения. Важно, как учреждение хотело бы получить и использовать этот доход – на казначейский счет самого учреждения или через благотворительный фонд или, возможно, в долях обоими способами.

Хотелось бы еще остановиться на вопросе определения прав собственности на имущество, составляющее целевой капитал. По закону о целевом капитале собственником целевого капитала является некоммерческая организация, сформировавшая целевой капитал для собственных проектов и программ, или специализированная организация управления целевым капиталом – фонд, сформировавший целевой капитал для распределения дохода в пользу иных некоммерческих организаций – получателей дохода.

Важно понимать, что когда говорят «целевой капитал университета», собственником целевого капитала является специализированный фонд управления целевым капиталом, а университет – только получателем дохода от целевого капитала. В случае формирования объединенных целевых капиталов в одном специализированном фонде управления целевым капиталом формальным собственником всего имущества, составляющего целевые капиталы, будет являться этот фонд. Учреждения – получатели дохода от целевого капитала, которые привлекают свой круг жертвователей для формирования и пополнения объединенного целевого капитала, могут участвовать в процессе принятия решений относительно того, каким будет тот или иной целевой капитал, каким образом он будет инвестирован, как будет распределяться доход от целевого капитала, в какие сроки и в каком объеме, и другие ключевые решения в отношении целевого капитала, путем участия своих представителей в деятельности органов управления фонда.

Для успешной деятельности специализированного фонда целевого капитала, который выступает в роли своеобразного инкубатора по формированию объединенных целевых капиталов, на первый план выходит его репутация в регионе, открытость и прозрачность решений, принимаемых органами фонда, доступность для жертвователей актуальной информации о пополнении целевых капиталов, информации о результатах доверительного управления и о распределении дохода от целевого капитала.

**Т.А. Илюшникова, к.э.н., начальник отдела налогового стимулирования Минэкономразвития России.**

***Возможные подходы и практические вопросы создания эндаумент-фондов***

В соответствии с пп. 4 ст. 2 Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (далее – Закон № 275-ФЗ) формировать целевой капитал имеют право НКО, созданные в организационно-правовой форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации. Также согласно п. 2 ст. 6 Закона № 275-ФЗ, НКО – собственник целевого капитала вправе осуществлять только определенные Правительством Российской Федерации виды платной деятельности.

Данные положения до настоящего времени фактически не работали на практике в связи с отсутствием нормативного документа, который как раз и определял бы «разрешенные» виды платной деятельности. Минэкономразвития России совместно с заинтересованными органами исполнительной власти с начала текущего года была проделана работа по подготовке и внесению соответствующего нормативного документа. Премьер-министр Михаил Фрадков перед отставкой подписал Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 сентября 2007 г. № 1227-р (далее – Распоряжение), определяющее виды платной деятельности, которыми вправе заниматься НКО – собственники целевого капитала. Факт принятия Распоряжения является еще одним импульсом для внедрения механизма целевого капитала в практику НКО, поскольку открывает возможность для появления в России второго типа собственников целевого капитала – некоммерческих организаций, использующих доходы от управления целевым капиталом на реализацию собственных уставных целей.

**К вопросу об административно-управленческих расходах организации – собственника целевого капитала**

Хотелось бы оговориться сразу, что, по мнению автора, принятию решения о формировании целевого капитала (далее – ЦК) в

непосредственной собственности НКО должен предшествовать серьезный анализ деятельности данной организации, ее структуры, уставных документов, внутренней документации, информационных и кадровых ресурсов, возможностей привлечения пожертвований, а также постановка четких целей для формирования целевого капитала. При принятии такого решения нужно помнить, что в случае формирования целевого капитала в собственности НКО такая организация не лишается права получения пожертвований, не связанных с формированием и пополнением ЦК, грантов и иных целевых поступлений и целевого финансирования на ведение своей уставной деятельности. Также важно отметить, что в этом случае такие пожертвования не могут быть направлены на формирование или пополнение ЦК. Это вытекает из требований п. 2 ст. 4 Закона № 275-ФЗ, где говорится, что НКО не вправе передавать собственное имущество на формирование или пополнение целевого капитала. Пожертвования на ведение уставной деятельности после их передачи НКО приобретают статус «собственных средств», поэтому в случае передачи их на формирование или пополнение ЦК существует серьезный риск признания нецелевого использования пожертвований, что влечет за собой увеличение налоговой базы по налогу на прибыль организаций (п. 14 ст. 250 НК РФ).

Кроме того, считаем целесообразным сразу затронуть вопрос нормирования административно-управленческих расходов НКО. Согласно п. 3 ст. 3 Закона 275-ФЗ НКО – собственник целевого капитала вправе использовать на административно-управленческие расходы, связанные с формированием целевого капитала и осуществлением деятельности, финансируемой за счет дохода от целевого капитала, не более 15% суммы дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, или не более 10% суммы дохода от целевого капитала, поступившего за отчетный год. Под такими расходами понимаются, в частности, оплата аренды помещений, зданий и сооружений, расходы на приобретение основных средств и расходных материалов, расходы на проведение аудита, выплату заработной платы работникам некоммерческой организации, расходы на управление некоммерческой организацией или ее отдельными структурными подразделениями, расходы на приобретение услуг по управлению некоммерческой организацией или ее отдельными структурными подразделениями.

В целом можно выделить два вида «деятельности», расходы по которым должны быть ограничены:

- деятельность, связанная с формированием ЦК;
- деятельность, финансируемая за счет дохода от ЦК.

С одной стороны, Закон № 275-ФЗ прямо не ограничивает НКО в части использования иных, предусмотренных законодательством, источников финансирования подобных расходов. С другой стороны, понятие «деятельности, финансируемой за счет дохода от ЦК», в Законе № 275-ФЗ четко не раскрывается. В этой связи на практике могут возникнуть вопросы, связанные с учетом (отнесением) расходов, если они финансируются из разных источников. Это следует также из ряда норм.

Так, нормы п. 1 ст. 7 Закона № 275-ФЗ говорят, что расходы получателя дохода от целевого капитала, финансируемые за счет дохода от целевого капитала, и расходы, финансируемые из других источников, подлежат раздельному бухгалтерскому учету. При этом следует принимать во внимание, что согласно п. 7 ст. 2 Закона № 275-ФЗ получателем дохода от целевого капитала некоммерческой организации – собственника целевого капитала, не являющейся специализированной организацией, является только данная некоммерческая организация.

В отношении НКО – специализированных организаций подобного ограничения на осуществление административно-управленческих расходов в Законе № 275-ФЗ прямо не предусмотрено. Но нужно не забывать, что в соответствии с п. 3 ст. 16 Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» благотворительный фонд не вправе использовать на оплату труда административно-управленческого персонала более 20% финансовых средств, расходуемых этой организацией за финансовый год. Данное ограничение не распространяется на оплату труда лиц, участвующих в реализации благотворительных программ. В случае, если благотворителем или благотворительной программой не установлено иное, не менее 80% благотворительного пожертвования в денежной форме должно быть использовано на благотворительные цели в течение 1 года с момента получения благотворительной организацией этого пожертвования. Благотворительные пожертвования



в натуральной форме направляются на благотворительные цели в течение одного года с момента их получения, если иное не установлено благотворителем или благотворительной программой.

### **Вопросы, возникающие при написании Устава НКО – специализированной организации и внесении изменений в Устав НКО – собственника целевого капитала**

Должны ли учредители НКО – специализированной организации передавать имущество на формирование ЦК?

В соответствии с пп. 5 ст. 2 Закона № 275-ФЗ специализированная организация управления целевым капиталом – это некоммерческая организация, являющаяся собственником целевого капитала, созданная в организационно-правовой форме фонда исключительно для формирования целевого капитала, использования, распределения дохода от целевого капитала в пользу иных получателей дохода от целевого капитала в порядке, предусмотренном Законом № 275-ФЗ.

Так, в соответствии с действующим законодательством первоначально имущество фонда формируется за счет добровольных взносов учредителей, причем переданное фонду имущество становится собственностью фонда. Следует отметить, что для благотворительных фондов источниками формирования имущества (ст. 15 Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях») могут являться благотворительные пожертвования, поступления от проведения кампаний и массовых благотворительных мероприятий по сбору благотворительных пожертвований, а также поступления из бюджетов различных уровней. Одновременно фонды могут получать доходы и от предпринимательской деятельности, отчисления от хозяйственных обществ, учрежденных ими. Вместе с тем п. 3 ст. 6 Закона № 275-ФЗ прямо оговаривается, что специализированная организация вправе осуществлять деятельность, связанную исключительно с формированием целевого капитала, использованием, распределением дохода от целевого капитала в пользу иных получателей дохода от целевого капитала в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом. Источниками формирования имущества специализированной организации

могут являться пожертвования и получение имущества в порядке наследования на формирование целевого капитала, регулярные и единовременные поступления от учредителей специализированной организации, добровольные имущественные взносы, а также пожертвования и получение имущества в порядке наследования на цели, не связанные с формированием целевого капитала. Таким образом, необходимо отметить, что имущество специализированной организации можно «разделить» на две части:

- имущество фонда как такового;
- имущество, составляющее ЦК.

Следует также принимать во внимание, что единственным учредительным документом фонда является его устав, а ГК РФ не требует указания в нем сведений о составе и размере взносов учредителей, порядке их внесения. Следовательно, если иное не предусмотрено уставом, учредители не обязаны участвовать в формировании имущества фонда. Соответственно у учредителей нет и прямой обязанности передавать собственное имущество на формирование ЦК, однако они вправе это сделать в качестве физического или юридического лица.

При этом полагаем, что подобную передачу имущества (денежных средств) лучше осуществлять уже после регистрации НКО – специализированной организации с учетом всех необходимых процедур, предшествующих формированию (пополнению) конкретного ЦК, с прямым указанием на то, что данное имущество направляется именно на формирование (пополнение) ЦК. По нашему мнению, это позволит избежать неоднозначной трактовки, в том числе и со стороны налоговых органов, «статуса» имущества (имущество фонда как такового или имущество, составляющее ЦК).

### **Положения Устава, касающиеся порядка формирования (пополнения) ЦК, его расформирования, использования доходов от его управления и т.п.**

В подобных разделах уставов, по нашему мнению, допускается типичная ошибка, а именно – приводится дословная действующая редакция Закона № 275-ФЗ, которая впоследствии может привести к серьезным ограничениям деятельности НКО

(в том числе специализированной организации) или необходимости внесения изменений в Устав. Поясним на примере, о чем идет речь.

Рекомендуемая последовательность шагов в процессе организации деятельности НКО с целевым капиталом.

1. Предварительное решение о формировании целевого капитала

Орган, имеющий соответствующие полномочия, предварительно обсуждает возможность принятия решения о формировании ЦК, создает необходимую рабочую группу, назначает лицо, ответственное за координацию всей работы, связанной с созданием ЦК.

Напомним: формировать ЦК в своей собственности могут НКО исключительно в организационно-правовой форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации.

1.1. Определение целей и задач, для решения которых создается ЦК.

Определяются конкретные задачи, для решения которых создается целевой капитал. Например, такими задачами могут быть:

- финансирование основной уставной деятельности в целом;
- финансирование отдельных программ и проектов;
- финансирование благотворительной деятельности;
- финансирование деятельности отдельных структурных подразделений;
- финансирование деятельности отдельных направлений.

1.2. Предварительное определение «схемы» движения финансовых средств (будет ли НКО создавать один ЦК или несколько ЦК).

В зависимости от поставленных задач необходимо уже на этом этапе предварительно определить «схему» движения финансовых средств с учетом организационной структуры. От этого будет зависеть решение – создается один или несколько целевых капиталов. Например, некоммерческая организация в сфере образования ставит своей задачей финансирование деятельности отдельных направлений, например, основного и дополнительного образования. Для решения данной задачи со-

здаются два ЦК, назовем их условно «ЦК развития и поддержки основного образования» и «ЦК развития и поддержки дополнительного образования». В зависимости от перспективы привлечения пожертвований будет зависеть и степень «детализации» финансирования за счет ЦК. Так, например, некоммерческая организация в сфере образования может закрепить за каждым направлением или факультетом отдельный ЦК.

2. Анализ осуществляемых видов деятельности на предмет их соответствия Распоряжению

Составление перечня всех видов платной деятельности, осуществляемых некоммерческой организацией. Анализ их соответствия содержанию Распоряжения Правительства Российской Федерации. Выявление несоответствующих данному документу видов платной деятельности, а также выявление «проблемных» видов платной деятельности (невозможно однозначно сказать, соответствуют ли они тексту Распоряжения).

2.1. Принятие решения об отказе от «несоответствующих» видов деятельности.

В зависимости от списка видов платной деятельности, не соответствующих Распоряжению, могут быть приняты следующие решения:

- отказ от их осуществления;
- вывод данных видов деятельности в отдельный хозяйствующий субъект;
- решение о создании специализированной организации (фонда) для формирования и управления ЦК;
- решение об отказе создания ЦК.

Каждое из решений желательно подтвердить соответствующими финансово-экономическими расчетами.

Далее мы будем рассматривать ситуацию, когда положительное решение о создании целевого капитала в собственности НКО принято.

2.2. Подготовка необходимых изменений в Устав НКО.

В зависимости от принятого решения при необходимости нужно подготовить текст соответствующих изменений в Устав.

3. Анализ возможностей для сбора пожертвований

3.1. Прогноз размера целевого капитала.

3.2. Разработка предварительного финансового плана.

Согласно нормам ст. 13 Закона № 275-ФЗ использование дохода от целевого капитала осуществляется в соответствии с финансовым планом. Финансовый план НКО утверждается высшим органом управления после его предварительного согласования с Советом по использованию целевого капитала. В случае если ЦК сформирован за счет пожертвования одного жертвователя, финансовый план также должен быть согласован с данным жертвователем, если договором пожертвования не установлено иное.

3.3. Разработка проекта внутреннего документа, определяющего порядок контроля над выполнением финансового плана (доходы/расходы ЦК).

Законом № 275-ФЗ предусмотрено требование, согласно которому некоммерческая организация – собственник целевого капитала должна разработать и утвердить порядок контроля над выполнением финансового плана.

#### 4. Анализ организационной структуры НКО

Требования Закона № 275-ФЗ и наличие в собственности НКО такого финансового инструмента, как целевой капитал, неизбежно потребуют изменений в организационной структуре НКО, а также в функциях и полномочиях отдельных структурных подразделений и должностных лиц.

4.1. Создание Совета по использованию целевого капитала. Подготовка Положения о Совете.

В соответствии с требованиями ст. 9 Закона № 275-ФЗ некоммерческая организация – собственник целевого капитала обязана создать Совет по использованию целевого капитала, разработать и утвердить Положение о Совете.

В противном случае целевой капитал не может считаться сформированным. В этой ситуации возможны налоговые последствия по налогу на прибыль организаций в отношении денежных средств, поступивших на формирование ЦК. На данном этапе целесообразно принять решение о составе Совета по использованию целевого капитала и разработать проект Положения о Совете.

4.2. Внесение изменений в функции отдельных организационных единиц (директора, Попечительского совета, Наблюдательного совета и т.д.).

Необходимо подготовить изменения во внутренние документы в связи с изменениями полномочий отдельных организационных единиц. На данном этапе также необходимо проработать вопрос о введении раздельного бухгалтерского учета и подготовить соответствующие изменения в учетную политику организации.

#### 4.3. Подготовка необходимых изменений в Устав.

В зависимости от принятых решений на данном этапе также при необходимости нужно подготовить текст соответствующих изменений в Устав.

#### 5. Анализ информационных ресурсов

Требованиями Закона № 275-ФЗ предусмотрено обязательное размещение информации, касающейся целевого капитала, в сети Интернет (см. пп. 4 п. 3 ст. 11; п. 6 ст. 11; п. 3 ст. 12). Поэтому уже на этом этапе необходимо проводить подготовительные работы.

В случае наличия собственного сайта необходимо предусмотреть раздел, касающийся деятельности НКО, связанной с формированием и использованием доходов от управления целевым капиталом. При необходимости – подготовить техническое задание для доработки сайта.

5.1. При необходимости – принятие решения о создании сайта для размещения информации о формировании и управлении целевым капиталом НКО.

В случае отсутствия собственного сайта уже на этом этапе необходимо начать работу по его созданию и выбору разработчика.

#### 5.2. Разработка и запуск сайта.

Провести обсуждение с разработчиком концепции и технического задания на создание и запуск сайта. Подписать соответствующие договоры. Выделить средства на проведение работ по данным договорам. Осуществлять взаимодействие с разработчиками до момента запуска сайта.

6. Подготовка «сводного» текста необходимых изменений в Устав НКО

Подготовить итоговый текст всех необходимых изменений в Устав НКО, провести его обсуждение, документально оформить

принятое решение высшего органа управления НКО о внесении изменений в Устав. Подготовить пакет документов для дальнейшей государственной регистрации этих изменений.

7. Государственная регистрация изменений в Устав

Передать пакет документов в органы Росрегистрации.

8. Внесение изменений во внутренние документы и должностные обязанности

Осуществить выпуск приказов по организации, подготовленных в процессе работы над п. 4.

9. Формирование Совета по использованию целевого капитала

Провести переговоры с возможными кандидатами в Совет по использованию целевого капитала. Утвердить количественный и персональный состав Совета. Утвердить Положение о Совете.

10. Разработка и утверждение стандартной формы договора пожертвования на пополнение целевого капитала

После регистрации или передачи необходимых документов на государственную регистрацию изменений, вносимых в Устав, необходимо провести разработку стандартной формы договора пожертвования на пополнение целевого капитала. П. 2 ст. 11 Закона № 275-ФЗ предусмотрено, что публичный сбор денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала осуществляется на основании стандартной формы договора пожертвования, предварительно одобренной Советом, по использованию целевого капитала и утвержденной высшим органом управления некоммерческой организации. Поэтому целесообразно заранее провести соответствующую работу.

11. Внесение необходимых изменений в налоговый и бухгалтерский учет

До поступления первых пожертвований уже должны быть внесены изменения в налоговый и бухгалтерский учет. НКО не вправе пользоваться и распоряжаться денежными средствами, полученными на формирование целевого капитала (за исключением их внесения на депозитные счета в кредитных организациях), до их передачи в доверительное управление управляющей компании.

НКО, сформировавшая несколько целевых капиталов, обязана вести бухгалтерский учет всех операций, связанных с полу-

чением денежных средств на формирование целевых капиталов, передачей денежных средств, составляющих целевые капиталы, в доверительное управление управляющей компании, а также с использованием, распределением доходов от целевых капиталов по каждому целевому капиталу раздельно (п. 7 ст. 6 Закона № 275-ФЗ).

#### 12. Публичное объявление о создании целевого капитала

В соответствии с требованиями ст. 11 Закона № 275-ФЗ необходимо публично (в том числе в сети Интернет) объявить о формировании целевого капитала. Дополнительно для этих целей могут быть использованы и другие средства массовой информации.

#### 13. Сбор пожертвований на формирование целевого капитала

Напомним: минимальный размер целевого капитала составляет 3 млн рублей, а по общему правилу минимальный срок, на который может быть создан ЦК, составляет 10 лет. Некоммерческая организация имеет право осуществлять сбор пожертвований с целью формирования целевого капитала в течение одного года со дня поступления на банковский счет НКО первого пожертвования на формирование ЦК.

#### 14. Разработка порядка возврата пожертвований в случае, если целевой капитал не сформирован

Если в течение обозначенного срока (1 год) сумма пожертвований не превысит 3 млн рублей, то целевой капитал не формируется, и НКО до окончания финансового года, в котором истек срок формирования ЦК, обязана вернуть поступившие денежные средства, если договором пожертвования не предусмотрено иное или если денежные средства получены в порядке наследования.

#### 15. Выбор управляющей компании

ЦК считается сформированным со дня передачи средств в доверительное управление управляющей компании.

Напомним: в течение одного месяца со дня прекращения действия договора доверительного управления имущество подлежит передаче другой управляющей компании, выбранной НКО – собственником ЦК. В противном случае целевой капитал считается расформированным.



15.1. Выбор процедуры отбора УК.

15.2. Определение порядка отчета УК перед НКО и выплаты доходов от управления ЦК.

Доход от целевого капитала подлежит передаче в течение 15 дней после завершения отчетного периода, если иной срок не предусмотрен договором доверительного управления.

15.3. Подготовка и подписание договора с УК.

16. Передача пожертвований в управляющую компанию

В течение двух месяцев со дня, когда сумма пожертвований составит 3 млн рублей, НКО обязана передать денежные средства в доверительное управление управляющей компании.

17. Выбор аудиторской компании

Согласно п. 6 ст. 6 Закона № 275-ФЗ годовая бухгалтерская отчетность некоммерческой организации, связанная с формированием целевого капитала, использованием, распределением дохода от целевого капитала, подлежит ежегодному обязательному аудиту, если балансовая стоимость имущества, составляющего целевой капитал, превышает на конец отчетного года 20 млн рублей. Процедура выбора аудиторской компании может быть аналогичной процедуре выбора управляющей компании.

18. Составление отчета об использовании целевого капитала

Ст. 12 Закона № 275-ФЗ предусмотрена отчетность НКО – собственника целевого капитала, а также требование к ее составу и сроку публичного размещения.

НКО – собственник целевого капитала обязана не позднее 6 месяцев после окончания отчетного года подготовить и утвердить годовой отчет о формировании и распределении дохода от целевого капитала. В случае если такой некоммерческой организацией сформировано несколько целевых капиталов, указанный годовой отчет готовится по каждому сформированному целевому капиталу.

19. Размещение отчета на сайте в сети Интернет

Годовой отчет должен быть размещен на сайте в сети Интернет, используемом НКО для размещения информации, предусмотренной настоящим Федеральным законом, в течение 10 дней с даты утверждения такого отчета или внесения в него изменений.

## Глава 3. РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ФАНДРАЙЗИНГА

Д.А. Дегтерев, к.э.н., МГИМО.

### *Развитие инфраструктуры образовательного фандрайзинга*

В условиях обострения конкуренции на рынке образовательных услуг по причине демографического спада возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансовых поступлений в вузы для их поступательного развития и интеграции в международное образовательное пространство. Особое место среди них занимает привлечение благотворительной помощи (образовательный фандрайзинг), который получил наибольшее развитие в сфере высшего образования США<sup>1</sup>. Ведущие американские университеты до 45% своего бюджета формируют за счет пожертвований. Ежегодно на финансирование образовательных программ расходуется около 5% фонда, а общий ежегодный прирост вузовских эндаументов составляет 10–20%.

Образовательный фандрайзинг позволяет не только укрепить финансовую стабильность вуза, но и перевести его на новый уровень развития и взаимодействия с основными контрагентами. Реализация фандрайзинговой стратегии подразумевает и неявный внешний аудит качества образовательных и научно-исследовательских продуктов вуза, осуществляемый путем поддержки или отказа от поддержки проектов высшего учебного заведения.

### **Категории жертвователей высшего учебного заведения**

Основные категории потенциальных доноров вуза, средства которых могут быть привлечены для пополнения его целевого капитала, это *выпускники и их родители, друзья и единомышленники, корпорации и благотворительные фонды*.

---

<sup>1</sup> В Великобритании имеются лишь 2 вуза (Кембридж и Оксфорд), эндаументы которых превышают 1 млрд долл. США. В континентальной Европе фандрайзинг получил еще меньшее развитие.

Ключевые мотивы донорства со стороны выпускников – это 1) желание выразить признательность alma mater за то образование, которое позволило им реализоваться и достичь профессиональных высот; 2) стремление сделать успешными всех, кто связан с вузом, в т.ч. и самих выпускников-доноров и их окружение. Мотивация родителей в целом совпадает с мотивацией их детей-выпускников. Друзья и единомышленники искренне стремятся помочь вузу, поскольку разделяют мнение близких им людей (зачастую члены их семей, их друзья – выпускники и сотрудники учебного заведения), либо (в случае единомышленников) разделяют ценности и миссию вуза (подготовка специалистов соответствующего профиля для обеспечения поступательного развития страны).

Корпорациям вуз интересен как 1) кузница квалифицированных кадров (подготовка молодых специалистов и повышение квалификации сотрудников компании с опытом работы); 2) научно-исследовательский центр, на базе которого ведутся прикладные исследования, «обкатываются» новые технологии в интересах компании; 3) возможность реализовать на практике принцип социального партнерства бизнеса и государства, поддерживая процесс подготовки кадрового резерва в стратегической для государства сфере (мотивация актуальна преимущественно для крупных корпораций).

Для благотворительных фондов вузы – идеальная возможность оказывать долгосрочное воздействие на общество для достижения их уставных целей (как правило, учебные заведения существуют значительно дольше любых других учреждений) путем целевой поддержки конкретных направлений образовательной и научно-исследовательской деятельности.

Вышеперечисленные категории жертвователей обуславливают особенности образовательного фандрайзинга и его отличия от фандрайзинга, например, в сфере культуры и искусства.

### **Организационная структура фандрайзинга в вузе**

Успешная реализация мероприятий фандрайзинга, направленных на планомерное привлечение средств в целевой капитал вуза, невозможна без создания соответствующей организаци-

онной структуры. Центральное звено такой структуры – отдел развития (фандрайзинга), находящийся, как правило, в прямом ведении ректора вуза.

### Категории

### благотворителей

### Базовый уровень

### взаимодействия

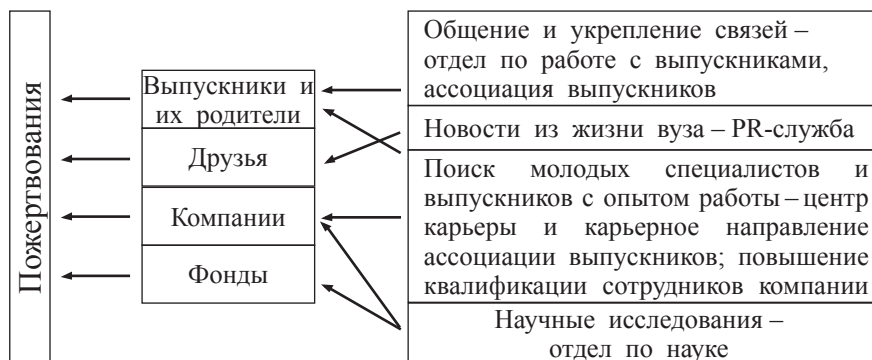


Рисунок 1. *Общая организационная структура фандрайзинга в вузе*

Данное структурное подразделение непосредственно отвечает за реализацию фандрайзинговой стратегии, за весь цикл взаимодействия с донорами (поиск новых доноров, привлечение их к деятельности вуза, привлечение их к финансированию проектов вуза, взаимодействие с существующими донорами). На первоначальном этапе численный состав отдела может составлять 3–4 человека (начальник отдела; ведущий специалист по ведению базы данных и поиску доноров, ведущий специалист по взаимодействию с выпускниками и административный секретарь). В случае, если отдельные факультеты вуза обладают широкой автономией, то возможно создание структур по развитию на уровне факультетов. Однако оптимальный вариант – курирование сотрудниками единого отдела развития вопросов фандрайзинга на определенных факультетах.

Отдел развития вносит предложения по совершенствованию организационных процессов вуза в интересах развития системы образовательного фандрайзинга. Дело в том, что для эффективного сотрудничества со всеми категориями доноров необходи-

мо обеспечить базовый уровень взаимодействия с ними. Так, выпускники заинтересованы в поддержании связей и общении друг с другом, что реализуется в рамках *ассоциации выпускников (отдела по работе с выпускниками)*. Выпускников и друзей интересуют также новости о деятельности вуза, о реализации программ его развития (*PR-служба*). Работодатели заинтересованы в услугах *центра карьеры* при подборе молодых специалистов и во взаимодействии с *карьерной службой ассоциации выпускников* при поиске сотрудников с опытом работы; в сотрудничестве с *центром дополнительного образования* для проектирования новых программ повышения квалификации своих сотрудников. Корпорации и фонды интересуют и деятельность отдела по научной работе в рамках реализации исследовательских проектов. Успешная работа перечисленных подразделений закладывает благоприятную основу для взаимодействия с *потенциальными* донорами, которые впоследствии могут перейти в категорию *действующих*.

Стоит отметить, что большинство перечисленных подразделений находится, как правило, в ведении разных проректоров. Задача отдела развития состоит в координации работы данных структур для успешного функционирования системы образовательного фандрайзинга в целом (см. рис. 1).

Помимо реорганизации работы внутренних подразделений вуза необходимо создание ряда внешних структур. *Попечительский совет* вуза объединяет крупных действующих финансовых доноров вуза, представляющих различные категории жертвователей, а также видных общественных и политических деятелей, оказывающих влияние на процесс принятия решений преимущественно в той сфере, специалистов для которой готовит вуз.

Ключевым инструментом системы фандрайзинга является *эндаумент-фонд*, или *фонд целевого капитала вуза*. Создание для поддержки вуза негосударственной некоммерческой организации в виде эндаумент-фонда позволяет вывести его внебюджетные доходы из сферы действия Бюджетного кодекса и дает широкие права автономии в их расходовании. Попечительский совет вуза зачастую равнозначен попечительскому совету (совету по управлению целевым капиталом) эндаумент-фонда.

В целях координации и централизации управления основная работа по привлечению средств ведется исключительно в рамках отдела развития, эндаумент-фонд отвечает лишь за прием пожертвований и управление целевым капиталом. На первоначальном этапе целесообразно совмещение одним сотрудником вуза функций ответственного секретаря попечительского совета, исполнительного директора эндаумент-фонда и начальника отдела развития. В ряде случаев исполнительная дирекция университетского эндаумент-фонда выполняет функции отдела развития вуза.

### **Выстраивание *lifelong relations* с выпускниками**

При взаимодействии с вузами крупные компании все чаще ориентируются на строгие корпоративные стандарты, требования отчетности перед акционерами, а не на «красивые душевные порывы» со стороны высшего руководства. Оптимизация бизнес-процессов приводит к сокращению и свертыванию программ взаимодействия и помощи вузам. В этой связи особое значение приобретает выстраивание отношений с донорами-выпускниками. К тому же, по подсчетам экспертов, на выпускников/родителей и друзей вуза приходится более половины всей благотворительной помощи, и этот показатель постоянно растет.

Пожертвования со стороны выпускников не подвержены конъюнктурным колебаниям (на протяжении всей жизни человек остается выпускником вуза и питает особые чувства к *alma mater*). Как правило, эти жертвования в наименьшей степени обременены дополнительными условиями использования средств, поскольку интересы выпускника в наибольшей степени совпадают с интересами *alma mater* (сделать успешными всех, кто связан с вузом), в отличие от корпораций или фондов. По сути, жертвования со стороны выпускников в наибольшей степени приближены к *альтруистической благотворительности*.

В этой связи для успешной деятельности по привлечению средств в целевой капитал вуза крайне важны хорошо выстроенные отношения с выпускниками, носящие пожизненный характер (*lifelong relations*). В мире нет единой модели взаимодействия с выпускниками вузов.

Зачастую действует как отдел по работе с выпускниками (как составляющая внутренней среды вуза), так и автономная ассоциация выпускников (внешняя среда вуза). Как представляется, отсутствие ассоциации выпускников не позволяет выстроить полноформатные партнерские отношения с выпускниками. Дело в том, что помимо основной цели ассоциации (*сплочение выпускников и содействие их самореализации*), которая может успешно достигаться и в рамках отдела, имеется еще одна, не менее важная цель – ассоциация выступает *механизмом обратной связи выпускников с alma mater*. Это достигается путем участия выпускников в руководящих органах ассоциации (совете ассоциации).

В этом случае выпускники ощущают, что к их мнению прислушиваются, что их рассматривают как реальных экспертов в своих секторах (для этого необходимо создание в рамках совета ассоциации комитетов по различным направлениям деятельности), ими дорожат, *их вклад в общее дело реально меняет ситуацию*. Даже если на первом этапе они не помогают финансово, а лишь своими экспертными заключениями, они уже вовлечены в процесс. В случае с отделом по работе с выпускниками такой механизм запустить сложнее.

Наиболее удобная форма для создания ассоциации выпускников в соответствии с действующим российским законодательством – *некоммерческое партнерство*. Она позволяет сочетать оказание социальных услуг с ведением коммерческой деятельности (направленной на достижение уставных целей), что дает возможность достичь финансовой стабильности организации.

Что касается членства в ассоциации, то на первом этапе для формирования финансовой базы деятельности ассоциации оно должно быть платным (ориентировочно 1–2 тыс. рублей). Заплатив членский взнос, выпускник получает право доступа в вуз (в случае, если внедрена пропускная система), возможность пользоваться библиотекой, бассейном и пр. Однако по мере развития ассоциации и стабилизации ее финансовых потоков платное членство выступает тормозом для развития благотворительности среди выпускников. Ведь доступ в вуз есть по сути доступ в «храм знаний». Помимо этого у выпускника, который оплатил

взносы, в подсознании зачастую появляется мысль о том, что он уже никому ничего не должен.

Для развития взаимодействия с выпускниками в рамках ассоциации (отдела) необходимо развитие следующих основных направлений деятельности:

1. Организация мероприятий. В первую очередь, празднование дня рождения вуза, тематических мероприятий для разных поколений выпускников, юбилейных встреч (на первом этапе – встреч тех, у кого исполнилось 10, 20, 30 и пр. лет с момента выпуска; в дальнейшем возможно проведение встреч каждые 5 лет).

2. Развитие веб-портала для общения выпускников и выпуск информационного бюллетеня с новостями из жизни вуза и самих выпускников, информацией об их назначениях и пр.

3. Изготовление сувенирной и издательской продукции, в особенности каталогов (директорий), сборников воспоминаний, книг об истории вуза.

4. Создание клубов по интересам, филиалов внутри России и за рубежом.

5. Создание системы постоянного повышения квалификации выпускников (в рамках концепции *lifelong learning*) путем оказания дополнительных образовательных услуг.

6. Карьерное сопровождение выпускников с опытом работы и прочие механизмы социальной адаптации выпускников.

7. Ежегодное вручение премий ассоциации наиболее выдающимся выпускникам, прославляющим своими достижениями *alma mater*.

8. Привлечение членов ассоциации к участию в благотворительных акциях внешних организаций.

Развитие вышеперечисленных видов деятельности позволяет создать благоприятный фон для реализации мероприятий фандрайзинга, формирует в среде выпускников устойчивое положительное отношение к вузу, которое в дальнейшем может перерасти в нечто большее. По сути, это есть *friendraising* (привлечение друзей), необходимое условие для *fundraising* (привлечение средств).



**О.А. Кофанов, начальник управления развития  
Финансовой академии при правительстве РФ.  
*Организационные аспекты деятельности фондов  
управления целевыми капиталами: опыт Финакадемии***

Управление развития Финансовой академии при правительстве РФ создано в 2009 году, является структурным подразделением Финакадемии и подчиняется непосредственно ректору.

Основными задачами управления являются:

- исследование рынка образовательных, научно-исследовательских, консультационных услуг по профилю Финакадемии;
- координация работы с выпускниками и общественными организациями, объединяющими выпускников;
- расширение каналов взаимодействия с работодателями, в том числе по направлениям сотрудничества выпускников, краткосрочных и долгосрочных стажировок обучающихся всех форм обучения и профессорско-преподавательского состава Финакадемии;
- взаимодействие с фондом управления целевым капиталом Финакадемии, в том числе сотрудничество с организациями по вопросам оперативной деятельности фонда.

Для решения данных задач Управление наделено следующими функциями:

- выявление тенденций на рынке образовательных, научно-исследовательских, консультационных услуг по профилю Финакадемии и подготовка аналитических материалов по поручению ректора Финакадемии;
- сбор и обобщение информации об услугах и продуктах Финакадемии;
- организация работы с выпускниками, включая ведение баз данных по выпускникам, подготовку и регулярную рассылку информационных материалов для выпускников;
- координация работы с ассоциациями выпускников, организация проведения совместных мероприятий;
- формирование и сопровождение базы данных работодателей и других организаций-партнеров. Ведение истории контактов;
- организация взаимодействия с работодателями на предмет формирования ориентировочного «профиля молодого сотрудника»,

анализ учебных планов/курсов на предмет сравнения с полученным профилем, подготовка предложений по изменению учебных планов/курсов на предмет соответствия ожиданиям работодателей;

- организация «обратной связи» работодателей о качестве знаний, умений, навыков принимаемых на работу выпускников Финакадемии;

- подготовка проектов соглашений с работодателями по установлению партнерских отношений с Финакадемией;

- привлечение пожертвований от выпускников и бизнес-структур в фонд управления целевым капиталом Финакадемии;

- сегментация выпускников-жертвователей по целевым группам и годам выпуска;

- определение параметров сегментации потенциальных жертвователей и обобщенных профилей жертвователей, объединение типовых групп жертвователей;

- выработка рекомендаций по инвестированию средств фонда управления целевым капиталом Финакадемии;

- выработка рекомендаций по расходованию средств целевого капитала в соответствии со стратегическим планом развития Финакадемии и с учетом «принципа справедливости разных поколений».

Финансовая академия при правительстве России активно налаживает взаимодействие с выпускниками. В частности, 26 ноября 2009 года принята Декларация выпускников, а 18 февраля 2010 года учреждена Лига выпускников, президентом которой стал Виктор Герашенко. В число учредителей Лиги вошли Михаил Эскиндаров, Алла Грязнова, Александр Хлопонин, Михаил Прохоров. В настоящее время проводится сегментирование выпускников, осуществляется рассылка отчета о деятельности Фонда и Финакадемии с предложением стать жертвователями Фонда. Выпускниками-сотрудниками организована агитационная работа и принимаются пожертвования от профессорско-преподавательского состава Финакадемии.

В рамках своей деятельности Управление имеет право запрашивать информацию по профилю своей деятельности от структурных подразделений Финакадемии, привлекать к разработке планов по работе с выпускниками, ассоциациями выпускников, работодателями другие подразделения Финакадемии, а также осуществлять связь с другими организациями по вопросам, входящим в компетенцию Управления.

**А.В. Стельмах, аспирант кафедры МЭО и ВЭС МГИМО (У) МИД РФ, А.Л. Козин, К.С. Зайцев, организаторы проекта «Современные образовательные технологии». *Роль инфраструктуры образовательного фандрайзинга в решении задач регионального развития***

В последние несколько лет фонды целевого капитала стали общеизвестным явлением в российском университетском фандрайзинге. Усилиями университетов, первыми применившими этот механизм благотворительности в России, их партнеров в бизнесе и некоммерческом секторе, накоплен серьезный опыт в организации и администрировании эндаументов. Отдельные проблемы законодательного и нормативного регулирования, организации учета и управления фондами еще ожидают своего решения. Однако, как это видно, например, из материалов заседаний клуба «Целевой капитал», сам процесс выявления и решения возникающих проблем, распространения эффективных практик управления происходит в стабильном, рабочем режиме. Можно сказать, что к настоящему времени сама конструкция эндаумент-фонда устоялась и заняла свое место в правовом пространстве, перестала казаться чужеродной экзотикой.

Фонды целевого капитала не обделены и политической поддержкой, вниманием первых лиц страны, включая президента, крупнейших бизнесменов. Как известно, руководство страны не только принимает активное участие в разработке нормативно-правовой базы к закону № 275-ФЗ «О фондах целевого капитала некоммерческих организаций» от 2006 г., но и осуществляет контроль над развитием соответствующей инфраструктуры. Так, последним знаковым событием отрасли стало учреждение фонда целевого капитала Томского государственного университета, первый взнос в который сделал президент страны. К формированию крупнейших российских эндаумент-фондов приложили силы В.О. Потанин, В.Ф. Вексельберг, А.Б. Усманов, П.К. Шодиев, М.Д. Прохоров, другие видные деятели бизнеса, науки, культуры. На региональном уровне яркими явлениями становятся эндаумент-фонды Южного и Сибирского федеральных университетов, высокую заинтересованность в формировании инфраструктуры фандрайзинга проявило руководство Свердловской области в связи с основанием Уральского федерального университета.

При всем том, однако, с момента создания в 2006–2007 годах первых фондов качественного скачка численности фондов, объема аккумулированных в них средств не произошло. Новых эндаументов создается немного, а активно развивающихся – и того меньше. Что более важно, значимый рост аккумулированных средств происходит именно в «старых» фондах. Такое положение дел в целом нехарактерно для крупных благотворительных проектов, у которых «стартовый всплеск» финансирования нередко сменяется медленным ростом, а то и стагнацией.

Основную роль в недостаточной активности индустрии сыграл экономический кризис, резко сокративший возможности бизнеса по реализации непрофильных проектов. Но в определенной степени такое искусственное замедление процесса даже сыграло на руку развитию эндаументов, позволив лучше разобраться в новой схеме работы, адаптировать его к сложившимся практикам благотворительности. Нужно отметить, что на распространении других институтов – федеральных и национальных исследовательских университетов, их инновационной инфраструктуры: технопарков, бизнес-инкубаторов, базовых кафедр, центров карьеры, целевых программ, кризис не сказался столь существенным образом.

На наш взгляд, основная проблема, препятствующая активному развитию фондов целевого капитала, лежит не в законодательной, не в политической и даже не в экономической области. Эта проблема состоит в ограниченном подходе к эндаументу лишь как к инструменту дополнительного финансирования традиционной деятельности университета, способу сбора и накопления пожертвований.

С точки зрения университета, учреждение фонда целевого капитала преследует вполне прозрачные цели. В первую очередь – это получение дополнительного долгосрочного финансирования внутренних программ, таких как переоснащение материально-технической и лабораторной базы, поддержка преподавательского состава, запуск новых исследовательских и учебных проектов. Понятно и стремление вуза обеспечить – через формирование эндаумента, или в дореволюционных терминах «вечного капитала» – стабильность источника финансирования.

Однако при такой узкой постановке задачи остается открытым вопрос о мотивации бизнеса взять на себя такое финансирование. Как правило, основу аргументации составляет ссылка на эмоциональные (приверженность к бренду, стремление поддержать *alma mater*) или статусные (именные стипендии, корпуса, лаборатории и т.п.) факторы. Между тем, при всей важности этих аспектов благотворительности, деятельность фондов целевого капитала имеет и другую, более рациональную и фундаментальную основу.

В настоящее время администрации регионов любого масштаба – от уровня города до уровня федерального округа – сталкиваются со схожим кругом проблем. Любой регион Российской Федерации, за исключением, возможно, столичных городов, где эта проблема стоит не столь остро, вынужден остро конкурировать за два главных ресурса – кадры и инвестиции.

На фоне сложной демографической ситуации, старения населения, падения рождаемости, сокращения доли граждан в трудоспособном возрасте многие регионы России сталкиваются с дополнительной проблемой центростремительной миграции. Особенно остро эта проблема проявляется на Дальнем Востоке, в сибирском и северо-западном регионе. Но и в более благополучных регионах, таких как Урал и Поволжье, стабильность численности населения обеспечивается транзитным положением и – как следствие, падением качества трудовых ресурсов. Наиболее квалифицированные кадры перемещаются в центральный и южный регионы, а на их место приходят мигранты с севера и востока.

В итоге процесс конкуренции за трудовые ресурсы, молодых специалистов обостряется во всех масштабах. Концентрация ресурсов в «центрах развития» происходит сегодня не только в масштабе страны – между субъектами Федерации, но и внутри отдельных областей – между городами, претендующими на роль региональных центров.

В попытке удержать миграционные процессы под контролем региональные администрации вынуждены (и это ярко отражено в стратегиях развития регионов и городов) задумываться над решением целого комплекса задач:

- создания рабочих мест, преимущественно в сферах, привлекающих для молодежи – сфере услуг, инноваций, постиндустриальной экономики;

- формирования комфортной среды обитания, не ограниченной бытовой (жилищной, коммунальной, торговой) инфраструктурой, но обеспечивающей «тесную» социальную ткань, необходимую для самореализации людей;

- обеспечения возможностей профессионального роста, непрерывного обучения кадров, необходимого для сохранения конкурентоспособности региона в условиях «новой экономики».

В попытке найти инструменты для решения подобных задач региональная администрация неизбежно сталкивается с целым клубком проблем.

Развитие социальной инфраструктуры, нацеленной на опережающих рост, – затратный процесс, финансирование которого становится проблемой, не имеющей адекватного решения за счет местного или регионального бюджета. Вопрос этот принципиален как для дотационных регионов, так и для регионов-доноров. Для последних обоснование инвестиционных расходов, не укладывающихся в рамки усредненных социальных обязательств государства, – трудная политическая задача даже в благоприятной экономической ситуации. В условиях же кризиса Федерация вынуждена осуществлять активное перераспределение бюджетных ресурсов, и попытка удержания доходов сверх жизненно необходимого уровня порождает вертикальный конфликт интересов, решаемый не в пользу региона.

Централизация бюджетных доходов порождает новую проблему – проблему слабой эффективности целевого финансирования «точек роста». Достижение регионального лидерства не предполагает единообразия. Здесь необходима не унификация, а дифференцирование получателей ресурсов. Однако с позиции центра как управленчески, так и политически (в силу уже горизонтального, межрегионального конфликта интересов) эффективная дифференциация затруднена. В итоге сама логика межбюджетных отношений не позволяет региональной администрации использовать «штатные» финансовые возможности для решения стоящих перед ней задач развития.

Второй проблемой, с которой неизбежно сталкивается регион в попытке конкуренции за кадры, становится проблема трудоустройства, создания новых рабочих мест. Эта задача тесно пересекается с необходимостью привлечения в регион инвестиций ведущих российских и мировых компаний, открытия ими новых производств. В попытках решить задачу привлечения долгосрочных инвестиций создано множество подходов и технологий – от предоставления налоговых льгот на ранних этапах регионального развития до массированных вложений в инфраструктуру особых экономических зон на пике роста экономики.

Но даже при самом привлекательном режиме администрирования бизнес, как и регион, сталкивается с кадровой проблемой. Однако для бизнеса эта проблема состоит не столько в объеме трудовых ресурсов, сколько в их качестве и профессиональной мобильности. Наличие развитой инфраструктуры подготовки кадров, переквалификации, привлечения молодежи становится необходимым условием участия ведущих компаний в проектах регионального развития. Такую инфраструктуру способны предложить региональные университеты, если их должным образом ориентировать на удовлетворение спроса реального сектора. В итоге и у местной власти, и у местных работодателей возникает спрос на переориентацию профессионального образования под конкретные нужды местной экономики.

Но с точки зрения университета ориентация на бизнес связана с определенными рисками, как финансовыми, так и управленческими. С управленческой точки зрения, региональная (в особенности – городского уровня) власть не имеет достаточных механизмов воздействия на вузы для их полноценного включения в процессы кластерообразования. Такая интеграция потребовала бы дорогостоящего пересмотра множества элементов образовательной и исследовательской политики вуза, разработки и внедрения новых программ, привлечения свежих преподавательских кадров, в том числе – из реального бизнеса, сокращения подготовки кадров, на которые отсутствует спрос внутри региона.

Так, к примеру, за многократно отмеченным переизбытком подготовки юристов и экономистов в регионах стоит вполне

рациональное стремление вузов привлечь ту часть местных абитуриентов, которые нацелены на внутреннюю эмиграцию. С точки зрения региона, его власти и бизнеса, такой подход представляется бесперспективным – он не продуцирует востребованный персонал, но лишь отсрочивает отъезд «в столицы» части выпускников. Однако для университета на фоне ежегодного сокращения численности абитуриентов, как источника подушевого финансирования со стороны федерального бюджета, продолжение этой образовательной политики имеет рациональную основу. Отказ от нее в пользу интересов местного бизнеса, развития территории требует адекватной и, что важно, долгосрочной стабильной компенсации. Такая компенсация не может быть получена по сложившимся каналам финансирования образования, рассматриваемого как «образовательная услуга» для абитуриента.

В итоге – при наличии спроса на новую образовательную политику вузов и со стороны бизнеса, и со стороны местной власти, и со стороны локального сообщества ни региональный бюджет, ни традиционные формы финансирования образования не способны обеспечить ей должную экономическую основу. А независимость системы высшего профессионального образования от регионального бюджета лишь усугубляет эту проблему. В итоге возникает двойной разрыв между потребностью местного бизнеса и власти в системе образования – разрыв финансовый и управленческий. Преодоление этого разрыва, переориентация профессионального образования на удовлетворение потребностей развития территории и становится главной задачей инфраструктуры университетского фандрайзинга, фундаментальной и рациональной основой ее существования.

При рассмотрении эндаумента в контексте задач регионального развития он оказывается тем самым механизмом, что идеально обеспечивает систематическое разрешение описанных проблем. С финансовой точки зрения, на целевой капитал возлагается роль заместителя как региональных, так и федеральных бюджетов. Заместителя, специально адаптированного для решения долгосрочных проектов развития территории, в которых университет играет центральную роль. Именно здесь способ-



ность эндаумента аккумулировать ресурсы, формировать стабильный поток доходов является критичной. Именно благодаря этой особенности (на поддержку которой настроена вся система налоговых льгот) фонд целевого капитала позволяет вузу отказаться от погони за конъюнктурой, идущей вразрез долгосрочной стратегии.

С другой стороны, механизм прямого участия в управлении целевым капиталом со стороны крупнейших благотворителей обеспечивает защиту интересов бизнеса и интересов территории при управлении университетом. Связка целевого капитала с эффективным попечительским советом позволяет реализовать иную, принципиально отличную от бюджетной, логику распределения ресурсов в системе образования. Эта логика нацелена не на выравнивание социально-экономических условий территорий, а на их дифференциацию, становление территорий-лидеров. И местная власть, и местные бизнес-элиты становятся очевидными бенефициарами такого подхода, что и предопределяет их активное участие в формировании и наполнении университетских эндаументов.

## **Глава 4. РОЛЬ И ФУНКЦИИ ДИРЕКЦИИ ЭНДАУМЕНТ-ФОНДА**

**Е.С. Бирюков, к.э.н., исполнительный директор Фонда развития МГИМО.**

*Об основных функциях исполнительной дирекции эндаумент-фонда вуза*

### **Фандрейзинг в мире и в России**

Мировым лидером в области фандрейзинга и в сфере благотворительности являются США. Благотворительностью занимается 50% взрослого населения этой страны – около 100 миллионов человек. В год американская семья тратит на благотворительность в среднем 1 623 доллара. В 2008 году в США пожертвования на благотворительность составили 2,2% ВВП, в т.ч. 15% этой суммы получили образовательные учреждения. На втором месте в мире находится Великобритания, в которой на благотворительные цели расходуется 0,7% ВВП, хотя эта страна значительно отстает от США и по абсолютным показателям, и по уровню организации работы благотворительных организаций, поскольку активно развивать управление фандрейзингом англичане начали только несколько десятилетий назад, тогда как в США еще в 1891 году Джон Рокфеллер выделил сотрудников для управления средствами, направляемыми им на благотворительность. Страны континентальной Европы значительно отстают в сфере организации фандрейзинга не только от США, но и от Великобритании. В последние годы достаточно активно работу в данной сфере начал вести Китай. Различные страны мира не стремятся изобретать какую-либо свою модель фандрейзинга, т.к. американская модель доказала свою эффективность и эволюционировала на протяжении столетий, и фактически развиваются по стратегии догоняющего развития.

В СССР фандрейзингу, и, в частности, рассматриваемому в данной статье вузовскому фандрейзингу, не уделялось значительного внимания, поскольку частные пожертвования были невозможными, а вузы финансировались из бюджета страны. В

настоящее время в России индустрия фандрейзинга только формируется. В целом в сфере выстраивания модели фандрейзинга от континентальных европейских стран Россия отстает незначительно – менее чем на десять лет, также на несколько лет – от Китая. При этом, учитывая наличие нескольких важнейших факторов – твердое намерение руководства страны вывести Россию на инновационный путь развития, значительное количество в стране активных, относительно молодых богатых людей – владельцев бизнеса и топ-менеджеров, предпринимательскую активность значимой части российского общества, поддержку на государственном уровне инновационного развития образования, в целом доброту и сострадательность, свойственные русскому характеру – у России в ближайшие 7–15 лет есть реальная возможность опередить большинство европейских стран и, возможно, Китай, в сфере развития эффективного фандрейзинга и выйти на третье место в мире в этой сфере после США и Великобритании.

Следует упомянуть, что исторически наше общество имеет богатейшие традиции меценатства. Филантропия Морозовых, Третьяковых, Строгановых, Воронцовых, Мальцовых и других династий до сих пор известна всему миру. По словам многих зарубежных экспертов, западные страны при становлении культуры меценатства активно прибегали к использованию русского опыта. В числе наиболее ярких примеров Нобелевская премия. В молодости известный промышленник Альфред Нобель более 20 лет жил в России и именно здесь пришел к мысли, что бизнесмены, обладающие большими возможностями, должны стремиться помогать обществу. Нельзя не отметить и то, что история сохранила много примеров пожертвований в Лазаревский институт восточных языков, являющийся историческим предшественником МГИМО.

### **Введение в проблематику организации структуры менеджмента эндаумент-фонда**

Прирост целевого капитала эндаумент-фондов обеспечивается по двум направлениям – 1) фандрейзинг и 2) доход от инвестирования целевого капитала (Оставим за рамками данной ста-

тью подробное описание данных направлений, поскольку они рассматриваются в других статьях данного сборника. Отметим только, что в первые годы существования эндаумента поступления по первому направлению будут больше, а затем доход от доверительного управления будет значительно превышать ежегодные поступления от пожертвований. Поэтому если в первые годы на первом месте по приоритетности будет находиться фандрейзинг, то затем – правильная инвестиционная политика. При этом оба направления требуют самого тщательного подхода.)

Получить первый целевой капитал – будь то 3 млн руб. (необходимых по закону для формирования целевого капитала) или несколько десятков миллионов рублей (которые более чем половине из существующих вузовских эндаументов удалось привлечь в первые месяцы после их регистрации), как правило, не так сложно – их дают ключевые доноры-выпускники или доноры-друзья вуза, помогавшие ему и до регистрации эндаумента. Намного сложнее сформировать эффективную систему фандрейзинга и вовлечь в процесс жертвования более широкий круг богатых выпускников и выпускников, не обладающих значительным состоянием. Для осуществления фандрейзинга необходим определенный штат сотрудников с четким определением обязанностей.

Для того, чтобы «подвести» читателя к тому, как создать работающую эффективную модель привлечения средств в университеты, можно использовать известный в точных науках метод доказательства от противного. Рассмотрим две на первый взгляд элементарные ошибки, с которыми в то же время сталкиваются практически все фандрейзинговые структуры на начальной стадии.

1. Изначально штат фандрейзинговой структуры состоит, как правило, из исполнительного директора и бухгалтера (работающего по совместительству). Причем исполнительный директор зачастую также совмещает эту должность с другой административной должностью, что полностью объективно, т.к. исполнительным директором эндаумента вуза обычно назначается лицо, уже работающее в вузе (сложно представить, что это будет сотрудник «со стороны»), но наряду с объективностью это и

неэффективно, т.к. на основном месте работы в вузе у данного сотрудника и так существуют и круг обязанностей, и значительная нагрузка.

2. Одной из первых и громких «акций», которые осуществляются в начале фандрейзинговой работы, является организация собрания 100–150 бизнесменов – выпускников вуза с двумя, а по сути одной целью: а) рассказать о создании эндаумент-фонда (или начале фандрейзинговой работы в вузе, или планах строительства учебного корпуса и т.д.) и б) попросить деньги в эндаумент-фонд. Аппарату эндаумент-фонда данное мероприятие кажется весьма полезным и эффективным. Но эффект оказывается противоположным ожидавшемуся, т.к. выпускники, изначально довольные фактом приглашения в родной вуз, покидают данное мероприятие со странным ощущением, которое можно описать следующим образом: «про нас не помнили несколько лет, затем собрали, чтобы попросить денег, и опять забыли. Мы не готовы к такому подходу и разочарованы им».

Эффективную организацию системы фандрейзинга можно сравнить с заботой о яблоне, которую нужно посадить, поливать, красить, удобрять, и только затем, осенью, она принесет урожай. И чем лучше происходит забота о яблоне, тем крупнее и сочнее плоды. А если заботиться правильно, то она будет плодоносить долгие годы. Поэтому университетская структура, занимающаяся привлечением средств выпускников, должна работать по различным направлениям (связи с общественностью и новости, организация мероприятий, отчетность, взаимодействие с другими подразделениями университета, сотрудничество с компаниями выпускников, консалтинг выпускников крупными университетскими учеными и др.), и фандрейзинг является функцией от данных направлений, их конечной целью. В США, где фандрейзинговые структуры вузов являются, образно говоря, безостановочной машиной по привлечению средств выпускников, не только сотрудники университетов, но и выпускники понимают, что основная цель взаимодействия с выпускниками – получение их пожертвований. Но сам момент «просьбы» наступает не сразу – ему предшествуют и несколько встреч с выпускником, в результате которых происходит его «вовлечение» в дела

вуза, и даже многие десятилетия, в течение которых поколения выпускников воспитывались с мыслью о том, что родному вузу необходимо помогать, т.е. воспитывалась культура поддержки университетов их выпускниками. Зато когда происходит «просьба» (фандрейзер просчитывает оптимальный момент), в 60% случаев выпускник отвечает положительно.

## **Структура фандрейзинговых подразделений вузов на Западе**

В мире нет единой модели взаимодействия с выпускниками. Наибольшее распространение получили 4 варианта:

- Отсутствует Ассоциация выпускников. Все взаимодействие с выпускниками ведет отдел по взаимодействию с выпускниками, существующий либо отдельно, либо в рамках Департамента по развитию (Development Office, Advancement Office). В этом случае использование слова «развитие» несколько отличается от его значения в русском языке. Основной функцией данных подразделений является привлечение средств выпускников и друзей университета, компаний, фондов на реализацию стратегических программ развития университетов и на текущие проекты (практика распространена в Великобритании).

- Существует Ассоциация выпускников. Выпускники регулярно оплачивают членские взносы в размере 30-50 долл. США в год (практика распространена во Франции).

- Существует Ассоциация выпускников. Выпускники оплачивают вступительный пожизненный взнос в размере около 500 долл. США, который передается в эндаумент-фонд (при этом ежегодно вырабатывается прибыль в размере 25-30 долл. США) (практика распространена в США).

- Существует Ассоциация выпускников, вступление в которую бесплатно (члены – практически все выпускники вуза). Ассоциация обеспечивает сбор средств в рамках Alumni Annual Fund (практика распространена в США).

В фандрейзинговых структурах передовых мировых вузов работают 200-400 (!) человек. И, кроме того, важная роль отводится так называемым волонтерам (добровольцам) – ими могут быть студенты, старосты выпускившихся курсов, простые

выпускники, представители топ-менеджмента вузов, крупные бизнесмены – это своеобразные послы университета, которые помогают поддержанию связей университета с выпускниками и поощряют выпускников, своих сокурсников, друзей поддерживать alma mater). Конечно, следует отметить ключевую роль фандрейзеров в данной организационной структуре, ведь именно они «просят» деньги, но их доля среди общего числа сотрудников – только около 50%.

В целом, в структуру подразделений ведущих западных вузов, занимающихся фандрейзингом, входят отделы, занимающиеся следующими направлениями:

- выработка стратегии и планирование работы всего фандрейзингового подразделения;
- маркетинг и коммуникации с выпускниками;
- привлечение пожертвований в т.н. ежегодный фонд выпускников;
- работа с крупными пожертвованиями;
- планирование пожертвований (прежде всего это направление связано с просьбой к выпускникам упомянуть университет в завещании или же предложением одновременно передать в вуз определенную сумму, например, 50 тыс. долл. в обмен на обязательство вуза ежегодно выплачивать несколько процентов от этой суммы, например, 3 тыс. долл. В ближайшие годы данное направление вряд ли будет реализовываться в России);
- другие виды фандрейзинга;
- благодарность выпускникам-донорам;
- инвестирование средств эндаумента (при этом в вузах, обладающих крупнейшими эндаументами, инвестирование осуществляет собственная управляющая компания вуза);
- взаимодействие с университетом, прежде всего, определение проектов, на реализацию которых привлекаются средства в эндаумент;
- т.н. исследования, т.е. работа с базой данных выпускников;
- мерчендайзинг или заключение договоров с компаниями с целью формирования т.н. программ лояльности (например, при покупке выпускниками страхового полиса у компании она передает 2–3% от его стоимости на развитие университета, а

университет обеспечивает информирование выпускников о деятельности компании);

- спонсорство (которое отличается от благотворительности, т.к. взамен на предоставление спонсорской помощи компании обеспечивается реклама и предоставляются другие привилегии);

- развитие отношений с выпускниками/проведение мероприятий для выпускников.

Знание данной структуры полезно для понимания системы организации фандрейзинга в крупнейших мировых вузах, некоего образца и оптимальной по состоянию на сегодня модели оргструктуры, к которой практика работы по привлечению средств выпускников эволюционировала в течение нескольких десятилетий практической работы. На наш взгляд, данная структура релевантна и для России, хотя, разумеется, перенос зарубежного опыта и его применение в нашей стране не могут произойти мгновенно.

### **Организация фандрейзинговых подразделений вузов в российской практике**

В России Ассоциации выпускников действуют в нескольких десятках вузах, наиболее эффективные – в 5–7. Кроме того, в ряде университетов – РЭШ, Европейском университете Санкт-Петербурга, Финансовой академии и Московской школе социальных и экономических наук (в структуре АНХ) – действуют отделы развития. Например, основные задачи управления развития Финансовой академии – поддержание деятельности фонда целевого капитала, взаимодействие со всеми подразделениями, взаимодействие с донорами, информирование широкой общественности о деятельности фонда целевого капитала. В Российской экономической школе действует отдел развития, причем именно пожертвования и гранты являются основными источниками финансирования деятельности РЭШ. Отдел развития Европейского университета в Санкт-Петербурге действует с 2005 года. Опыт функционирования данных структур показывает, что они позволяют вузам эффективно планировать поступление спонсорских средств и значительно увеличить размер привлекаемых средств.



Структура менеджмента Фонда развития МГИМО эволюционировала от структуры «исполнительный директор – бухгалтер (по совместительству) – юрист (по совместительству)» в сторону следующей:

1) исполнительный директор (в функции которого входят стратегическое и тактическое планирование деятельности, взаимодействие с подразделениями МГИМО, распределение задач между сотрудниками Фонда, контроль, осуществление текущей работы по нескольким направлениям); 2) директор по инвестиционной политике (работа по выработке оптимальной инвестиционной политике и работа с управляющей компанией), 3) бухгалтер (финансовая деятельность и бухгалтерская документация), 4) специалист в сфере связей с общественностью (сайт, новости, распространение печатных материалов), 5) ведущий специалист (разнообразная текущая работа, организация мероприятий, ведение документооборота, координация деятельности курьеров и др.). Значительную часть функций, в том числе по организации мероприятий, осуществляет эффективно работающая Ассоциация выпускников.

Однако существующая структура находится все-таки в стадии развития. На данный момент близкой к оптимальной могла бы быть следующая структура менеджмента (функции сотрудников перечислены в основном в предыдущем абзаце): 1) исполнительный директор, 2) директор по инвестиционной политике, 3) бухгалтер (по совместительству), 4) юрист (по совместительству), 5) фандрейзер, 6) фандрейзер, 7) специалист по связям с общественностью, 8) специалист по связям с общественностью, 9) ведущий специалист (занимающийся в команде с другими сотрудниками в том числе организацией мероприятий), 10) офис-менеджер/секретарь. Как представляется, данная структура позволит и эффективно заниматься фандрейзингом, и осуществлять сопутствующие необходимые мероприятия.

Важнейшими моментами являются следующие. Во-первых, участие топ-менеджмента вуза в фандрейзинге и в общении с выпускниками – ключевой фактор успеха фандрейзинга, и даже создание описанной выше структуры не будет эффективным без активной работы руководства вуза. Размер крупных по россий-

ским масштабам эндаументов в МГИМО и в других университетах – результат активной деятельности именно руководства вуза.

Во-вторых, чтобы фандрейзинг стал эффективным, в него надо вкладывать средства. На Западе нормальной считается отдача, при которой поступления в вузы только в 3 раза больше, чем расходы на фандрейзинг. В России же на первоначальном этапе, как представляется, необходимо вложить в формирование аппарата, занимающегося этой деятельностью, и только затем, по мере формирования у сотрудников необходимых компетенций, начнется второй этап, на котором средства начнут поступать в университет. И сложность осознания данного факта, возможно, – основное препятствие развития фандрейзинга. Важно, чтобы были точные расчеты и выполняемая программа действий, которая позволит не остаться долго на первом этапе (формирование структуры аппарата), что может привести даже к разочарованию результатами, а перейти ко второму этапу (фандрейзинг, при котором размер привлекаемых средств значительно превышает расходы на аппарат).

**И.К. Шевченко, к.э.н., исполнительный директор  
Фонда целевого капитала Южного федерального  
университета.**

***Организационно-экономические аспекты  
функционирования фондов целевого капитала:  
вузовская специфика, проблемы и перспективы***

Традиции благотворительности с использованием моделей целевых капиталов на основе капитализации пожертвований достаточно распространены как в зарубежной, так и отечественной практике дореволюционной России. В соответствии с российским законодательством целевой капитал некоммерческой организации представляет собой сформированную за счет пожертвований часть имущества НКО. Фонд целевого капитала создается исключительно для формирования целевого капитала, использования, распределения дохода от целевого капитала, в пользу и интересах организаций в сфере культуры, образования, здравоохранения, архитектурного дела и т.д.

Несмотря на однозначность формирования Фонда в форме специализированной организации, можно идентифицировать две организационно-управленческие модели его формирования и функционирования. Первая связана с созданием условно связанной учредителями и целевым назначением специализированной организации в пользу конкретного учреждения, для решения конкретных социально значимых проблем и задач общества. Вторая предполагает учреждение такой организации непосредственно путем ее прямого учреждения организацией, в пользу которой оно формируется.

Представленные модели имеют определенные достоинства и недостатки. В первом случае высоки риски долгосрочного финансового благополучия, связанные с лицом-учредителем. Проблемы реализации второй модели исходят из того, что в сферах, где правомочно создание целевого капитала, институциональная структура в большей степени представлена бюджетными учреждениями, которые не наделены правами учреждать организации путем вклада в уставный капитал, как и направлять бюджетные средства на формирование и пополнение целевого

капитала. Проблемы расширения прав и возможностей в своей деятельности могут быть решены путем преобразования в автономное учреждение.

В этом контексте целью создания фонда целевого капитала в Южном федеральном университете является формирование системы долгосрочной поддержки перспективных направлений развития на основе проектно-процессного финансирования. Данная цель реализуется в следующих аспектах (см. рисунок 1):

- финансовый аспект: обеспечение дополнительного финансирования системы развития ЮФУ на основе Фонда целевого капитала;
- организационный аспект: удовлетворение потребностей предприятий, учреждений, общества в целом по широкому спектру программ и направлений деятельности университета;

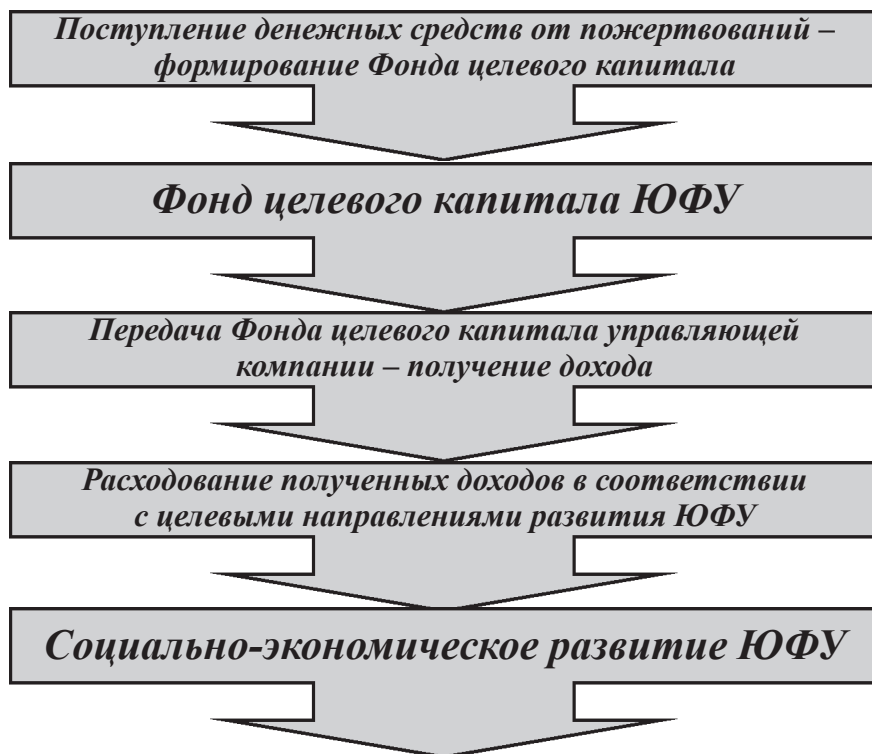


Рисунок 1. Механизм реализации системы взаимодействия ЮФУ на основе Фонда целевого капитала

- инновационный аспект: поддержка региональной и отраслевой экономик, обеспечение социально-экономического развития региона посредством поддержки инновационных сценариев развития ЮФО.

Для достижения уставных целей и задач Фонд вправе:

- устанавливать деловые связи с российскими и иностранными государственными органами, международными, общественными, коммерческими и иными организациями;
- заниматься разработкой партнерских предложений и формировать базу потенциальных партнеров;
- вести переговоры с потенциальными партнерами о сотрудничестве;
- заниматься разработкой индивидуальных программ;
- от своего имени совершать сделки и заключать договоры;
- объявлять о публичном сборе денежных средств.

Источниками формирования имущества Фонда являются:

- пожертвования и получение имущества в порядке наследования на формирование целевого капитала;
- регулярные и единовременные поступления от учредителей Фонда;
- гранты международных организаций и фондов;
- средства местных бюджетов;
- средства из иных фондов и общественных организаций;
- добровольные имущественные взносы;
- пожертвования и получение имущества в порядке наследования на цели, не связанные с формированием целевого капитала.

В соответствии с вышеизложенным Фонд:

- ведет учет всех жертвователей,
- ведет учет всех направлений расходования средств – дохода целевого капитала,
- направляет жертвователям свидетельства об их пожертвованиях в Фонд,
- готовит обзоры финансового состояния результатов деятельности Фонда.

Денежные средства, составляющие целевой капитал, могут быть размещены в:

- государственные ценные бумаги Российской Федерации, государственные ценные бумаги субъектов Российской Федерации, облигации иных российских эмитентов;

- акции российских эмитентов, созданных в форме открытых акционерных обществ;

- государственные ценные бумаги иностранных государств, соответствующие требованиям, определяемым к долговым обязательствам иностранных государств, в которые могут размещаться средства Стабилизационного фонда Российской Федерации;

- облигации и акции иных иностранных эмитентов;

- ипотечные ценные бумаги, выпущенные в соответствии с законодательством Российской Федерации об ипотечных ценных бумагах;

- инвестиционные паи закрытых паевых инвестиционных фондов, если правилами доверительного управления этими паевыми инвестиционными фондами предусматривается выплата дохода от доверительного управления не реже одного раза в год;

- инвестиционные паи интервальных паевых инвестиционных фондов;

- инвестиционные паи открытых паевых инвестиционных фондов;

- объекты недвижимого имущества;

- депозиты в рублях и иностранной валюте в кредитных организациях;

- инвестиционные паи фондов банковского управления.

Использование дохода от целевого капитала осуществляется Фондом в соответствии с финансовым планом Фонда на:

- укрепление материально-технической базы лабораторий, кафедр, факультетов, научно-педагогических школ;

- развитие социальной инфраструктуры университета (спортивно-оздоровительной, культурно-массовой, студгородка);

- поддержку выдающихся ученых, преподавателей, студентов, аспирантов, докторантов;

- формирование системы адресных целевых дотаций;

- организацию эффективного взаимодействия университета с бизнес-сообществом;

- модернизацию институциональной среды университета;

- финансирование инвестиционных проектов, научно-исследовательской и научно-практической деятельности студентов и преподавателей Южного федерального университета;

- повышение качества предоставляемых образовательных услуг в соответствии с требованиями потребителей – предприятий работодателей;

- финансирование принятых в международной практике форм и средств международных научных обменов;

- финансирование сферы бытового и социального обслуживания, отдыха и лечения студентов, преподавателей и сотрудников Южного федерального университета;

- участие в ярмарках и выставках, организацию специализированных выставок, симпозиумов и семинаров;

- издание и распространение учебников, учебно-методической литературы, сборников научных трудов.

Использование дохода от целевого капитала осуществляется Фондом в соответствии с финансовым планом Фонда на:

- укрепление материально-технической базы лабораторий, кафедр, факультетов, научно-педагогических школ;

- развитие социальной инфраструктуры университета (спортивно-оздоровительной, культурно-массовой, студгородка);

- поддержку выдающихся ученых, преподавателей, студентов, аспирантов, докторантов;

- формирование системы адресных целевых дотаций;

- организацию эффективного взаимодействия университета с бизнес-сообществом;

- модернизацию институциональной среды университета;

- финансирование инвестиционных проектов, научно-исследовательской и научно-практической деятельности студентов и преподавателей Южного федерального университета.

В процессе создания и функционирования Фонда целевого капитала возникает ряд проблем, которые заключаются в следующем:

- отсутствие в современном российском обществе в целом и внутри организаций-инициаторов фондов представлений об идеях благотворительности и элементарных знаний о законодательном и организационном обеспечении фондов целевого капитала;

- отсутствие средств на поддержку функционирования Фонда как самостоятельной организации в первые периоды его существования. В этом случае целесообразно рассматривать организацию и продвижение Фонда как самостоятельный инвест-проект;

- низкая доля дохода от целевого капитала в структуре доходов университета;

- отсутствие мер экономического стимулирования доноров. В основе сегодняшнего фандрайзинга лежат механизмы частно-государственного партнерства;

- региональная специфика РФ с высокой степенью поляризации отраслевого и территориального социально-экономического развития, что затрудняет практику работы эндаументов в субъектах РФ;

- отсутствие настроенного и организационно упорядоченного диалога между реальным сектором экономики и социальной сферой;

- отсутствие аналитических и информационных ресурсов для развития Фондов целевого капитала.

Однако рассматривая краткосрочную практику работы Фондов целевого капитала в России, можно выделить ряд несомненных преимуществ, которые могут при нивелировании вышеуказанных недостатков обеспечить эффективность целевого капитала как инструмента финансирования социально значимых задач:

- Фонд целевого капитала уже сегодня является «визитной карточкой» ведущих университетов России, определяющих устойчивость их миссии и долгосрочность в стратегии развития университетов как ядра инновационно ориентированной экономики;

- ФЦК является финансово-экономическим базисом взаимодействия альма-матер и его выпускников, формируя тем самым преемственность в решении социально-экономических задач;

- ФЦК является инструментом настройки многоканальной системы финансирования вузов, особенно в условиях перехода в автономное учреждение;

- ФЦК является индикатором степени социальной ответственности бизнеса;

- ФЦК является инструментом формирования толерантности студентов и выпускников, продвижения идей благотворительности и волонтерства.



**О.С. Субанова, к.э.н., Финансовая академия  
при правительстве РФ.**

***Функционирование целевых капиталов образовательных учреждений: распределение функций и ролей***

Принятие решения о формировании целевого капитала, привлечение пожертвований, инвестирование собранных средств, контроль за расходованием полученных доходов – эти и многие другие задачи, возникающие у вуза, учреждающего целевой капитал, можно описывать и впоследствии успешно решать, корректно распределяя роли и функции каждой из участвующих во взаимодействии сторон: вуза, фонда управления, управляющей компанией, жертвователей. Какую роль в формировании целевого капитала играет вуз? Какие функции выполняет фонд управления целевым капиталом образовательного учреждения? Каким образом можно описать взаимодействие всех сторон, участвующих в процессе управления целевым капиталом?

Ответы на эти и многие другие вопросы можно найти, сравнив формирование и управление целевым капиталом с этапами создания нового спектакля. Идею новой постановки озвучивает «продюсер» – вуз и приглашает для её воплощения «режиссера» – Фонд управления целевым капиталом, который, в свою очередь, осуществляет подбор «актеров» – управляющих компаний.

«Актеры» – это те, кто воплощает замыслы режиссера. В рассматриваемой аналогии – это управляющие компании, привлекаемые к управлению целевым капиталом. Управляющая компания стремится реализовать на практике замысел тех, кто принял решение сформировать целевой капитал. Кто из претендентов сможет лучше всех реализовать замысел режиссера? Амплуа исполнителей, сыгранные роли, история взаимоотношений с другими театрами, успех у публики – все это имеет значение при подборе актеров. Какая из существующих управляющих компаний лучше других интерпретирует цели и задачи целевого капитала для данного учебного заведения? Насколько актер умеет соответствовать ожиданиям публики?

В своих действиях управляющая компания должна следовать принятой инвестиционной стратегии, которая задает общие

рамки работы с целевым капиталом. Это лишь указания для исполнителей, что и как они должны делать. Для режиссера важен тот результат, который достигается согласованными действиями актеров, т.е. итоговый результат.

Результат оценивает публика. Именно от зрителей зависит дальнейшая судьба театральной постановки, её долгая жизнь на сцене. На театральных подмостках может идти несколько спектаклей с одинаковым названием, но именно замысел продюсера, творческая реализация режиссера, игра актерской труппы и вся атмосфера театра будут, в конечном итоге, определять эмоциональный отклик зрителей, «вовлеченность» в происходящее, успех спектакля и благодарность публики.

Вуз, как и театр, уникален своими традициями, преподавателями, студентами, той атмосферой, что царит в учебных аудиториях образовательного учреждения. Есть у вуза и зрители, которые постоянно оценивают вуз, интересуются его судьбой, одобряя или не одобряя деятельность учебного заведения. Родители абитуриентов, выпускники, компании-работодатели – все они вовлечены в процесс постоянной оценки деятельности вуза и являются пассивными наблюдателями, т.е. зрителями. «Зритель» – это тот, кто наблюдает за происходящим со стороны, не оказывая непосредственного влияния на происходящее.

Задача «режиссера» – воплотить задуманное «продюсером» на практике. «Режиссер» должен обладать отличными организационными и коммуникационными навыками. Помимо всего, «режиссер» постоянно отчитывается перед «продюсером» об успехах в практической реализации планов. «Продюсер» – это тот, кто задумывается над видением будущего и обсуждает с режиссером вопросы его практического воплощения. «Продюсер» осуществляет стратегическое планирование и формулирует постановку задачи, исходя из уникальности и неповторимости отдельно взятого учреждения. Он пытается представить, что произойдет с некоммерческой организацией через некоторое время, в каких экономических условиях она будет функционировать, каким ожиданиям и запросам «публики» будет вынуждена соответствовать, какие материально-технические условия и т.д. Основные вопросы, на которые может ответить только «продю-

сер): «какой целевой капитал мы хотим создать?» и «для чего, для достижения каких целей необходим целевой капитал?».

«Вовлеченность» и интерес «зрителей» – жертвователей к деятельности образовательных учреждений позволяет построить схему взаимодействия участвующих в создании и пополнении целевого капитала сторон. Наглядно её можно представить в виде «пирамиды взаимодействия» (рис. 1).



Рисунок 1. «*Пирамида взаимодействия*»

Основание образуют три вершины: «вуз», в интересах которого создан целевой капитал, «фонд» управления целевым капиталом и «управляющая компания», осуществляющая доверительное управление. Рассматривается подход, согласно которому вуз не может самостоятельно учредить целевой капитал и создается специализированная организация, в организационно-правовой форме фонда. Если такая возможность допускается, то модель взаимодействия может быть описана при помощи «круга взаимодействия».

Важным элементом в предложенной «пирамиде взаимодействия» является жертвователь, который в своем стремлении помочь вузу перечисляет денежные средства в целевой капитал, который учреждается и управляется фондом, а инвестируется управляющей компанией.

Наглядность предлагаемой схемы заключается ещё и в том, что, как известно, объем пирамиды определяется как произве-

дение  $1/3$  площади основания на её высоту. Площадь основания зависит от удаленности вершин друг от друга, а высота «пирамиды взаимодействия» определяется количеством жертвователей, желающих осуществить свое пожертвование в целевой капитал. Вершиной пирамиды будет жертвователь (или жертвователи), который, собственно говоря, и определяет всю «жизнеспособность» рассматриваемой пирамиды.

На гранях «пирамиды взаимодействия» отражена вся специфика взаимоотношений между вузом, фондом, жертвователями, управляющей компанией. Распределение выполняемых функций, ролей, синхронизация информационных потоков, выстраивание коммуникационных каналов, инструменты и механизмы взаимодействия.

Представленная пирамида имеет 4 грани (рис. 2):

1. «Информационная» – «жертвователи – фонд – вуз».
2. «Организационная» – «фонд – управляющая компания – вуз».
3. «Инвестиционная» – «жертвователи – управляющая компания – фонд».
4. «Контролирующая» – «жертвователи – управляющая компания – вуз».

Последовательно изучая каждую из 4 граней можно выявить «узкие места» и возможные проблемные ситуации. Первая из рассматриваемых граней – «информационная», по существу проблем, определяемых взаимодействием вуза, фонда и жертвователей. Основными являются вопросы – кто является потенциальным жертвователем? Кто будет заинтересован в развитии вуза и к кому следует обратиться с просьбой пожертвовать в целевой капитал?

Существующий российский опыт свидетельствует о том, что основными жертвователями в целевой капитал образовательных учреждений являются выпускники данного вуза. То есть люди, когда-либо обучавшиеся в стенах данного учебного заведения, на различных программах и курсах. В настоящее время, с развитием двухступенчатой системы обучения, переход на бакалавриат и магистратуру, будет сокращаться время, проводимое обучаемым в стенах учебного заведения. Желаемая мобильность студентов приведет к тому, что вузам придется прикладывать все больше усилий, чтобы завоевать «сердца и души» будущих жертвователей.

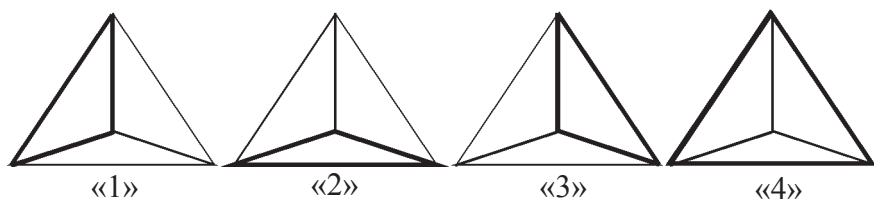


Рисунок 2. *Грани «пирамиды взаимодействия»*

При этом, как показывает практика, обращение к выпускнику с просьбой пополнить целевой капитал – далеко не единственный повод, и к нашему потенциальному жертвователю идут самые разнообразные запросы. Если этот процесс не контролировать, прежде всего, со стороны вуза, то может произойти «разрыв жертвователя» и его отказ от сотрудничества. Каким образом упорядочить этот процесс? Ответ лежит на поверхности: синхронизируя информационные потоки, выстраивая бизнес-процессы, распределяя функции и роли между всеми сторонами, участвующими во взаимодействии с внешним миром сторон. Российские вузы создают специальные подразделения по работе с выпускниками, по взаимодействию с фондом управления целевым капиталом, работают над созданием информационной инфраструктуры развития.

Вторую из рассматриваемых граней можно условно назвать «организационной», поскольку основные проблемы заключаются в корректном распределении исполняемых вузом, фондом, управляющими компаниями функций и ролей. Задача «продюсера» – определить идею замысла, задача «режиссера» – создать рабочую обстановку, определив для каждого из исполнителей свою роль. Приглашенные режиссером актеры лишь исполняют подготовленные для них роли. Очевидно, что приглашение сторонней «звезды» повлечет увеличение бюджета за счет её гонораров, вместе с тем может способствовать интересу публики.

«Инвестиционная» грань, определяемая взаимодействием управляющей компании, фонда и жертвователя, интересна для обсуждения с позиции сравнительного анализа инвестиционных стратегий разных учебных заведений. Что лежит в основе их сходства и отличия? Применяя используемую аналогию, спо-

собен ли приглашенный актер исполнять разноплановые роли в одном и том же спектакле? Будет ли публика восприимчива к предлагаемой манере игры актеров? Успех театральной постановки проверяется временем.

И, наконец, последняя грань – «контролирующая», определяемая триадой «жертвователи – управляющая компания – вуз». Почему она названа контролирующей? Потому что одной из самых важных является проблема контроля за использованием полученного от целевого капитала дохода. Доходность инвестиционных операций и размер средств, переданных получателю дохода, от целевого капитала. Какую часть дохода вуз планирует расходовать, а какую сберегать в интересах будущих поколений? Приглашенные к сотрудничеству «актеры» реализуют замысел «продюсера» – вуза, стремясь получить всестороннюю поддержку «зрителей» – жертвователей в целевой капитал.

Разумеется, что предлагаемые роли «продюсера», «режиссера», «актеров» и «зрителей» условны. Вместе с тем важно понимать, что каждодневная работа по формированию и пополнению целевого капитала требует однозначного понимания всеми участвующими сторонами целей и задач задуманного, замыслов учредителей целевого капитала, выполнения разработанного сценария, слаженных действий всех участников процесса, и, самое главное – наличия восприимчивых и благодарных зрителей.

### **Библиография:**

1. Пайн Дж., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 304 с.

2. Субанова О.С. Целевой капитал как механизм укрепления финансовой устойчивости ВУЗа// Научно-технические ведомости СПбГПУ, 3(58), том 2, 2008.

3. Субанова О.С. Фонды целевых капиталов образовательных учреждений: институциональные особенности// «Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложение». Том 2. Материалы международной конференции 17–18 ноября 2009 г., ГУУ, Москва.

## **Глава 5. КАМПАНИЯ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ СРЕДСТВ В ЭНДАУМЕНТ**

**Е.С. Бирюков, к.э.н., исполнительный директор Фонда развития МГИМО.**

*Фандрайзинговая кампания вуза:  
организация и проведение*

### **Подготовка видения и стратегии благотворительной кампании вуза**

Для начала работ по привлечению средств в целевой капитал вуза необходимо создание соответствующих организационных структур, проведение анализа и систематизация текущей работы с донорами. Как правило, большинство вузов взаимодействуют в той или иной степени с работодателями, 3–5 крупными жертвователями. Важно выявить все подразделения вуза, занятые в данном процессе.

Основываясь на результатах анализа, необходимо наметить конкретные задачи и цели, прописать стратегию благотворительной кампании вуза, а также сводный календарный план действий, в котором выделить основные этапы работы по созданию системы фандрайзинга, наполнить их практическими мероприятиями, которые соотнести со сроками, конкретными подразделениями вуза и результатами каждого этапа. Стратегию благотворительной кампании и сводный план действий целесообразно одобрить на Ученом совете вуза для избежания возможных бюрократических проволочек в ходе дальнейшей практической работы.

Ведущие западные вузы, как правило, запускают 5-летние благотворительные кампании, причем на их подготовку уходит еще два года, во время которых вуз получает обещания от благотворителей на привлечение 30–40% средств, запланированных в ходе всей кампании (до получения подтверждений точная сумма – финансовый ориентир благотворительной кампании – не обнаружится). Оптимальная продолжительность первой благотворительной кампании для российских вузов – 2–3 года, планируемый объем средств к привлечению в эндаумент – 5–50 млн долл. США.

В отличие от стандартных конкурсов, в которых российские вузы неоднократно принимали участие и где требовалось представление логически хорошо проработанных инновационных проектов и решения принимались в первую очередь разумом, в рамках благотворительной кампании, помимо всего прочего, необходимо, чтобы все проекты (форма их презентация) были: 1) привлекательны; 2) соответствовали психологическим ожиданиям доноров, ведь решение зачастую будет приниматься по зову сердцу; 3) имели длительный положительный эффект (для этого необходимо принятие долгосрочной концепции развития вуза). В сознании потенциальных доноров должен создаваться цельный образ (vision) динамичного, инновационно развивающегося вуза, нацеленного на успех, но никогда не забывающего о своей славной истории и богатых традициях (благо большинства отечественных вузов есть чем гордиться).

### **Основные типы проектов, финансируемые посредством целевого капитала**

В настоящее время ряд российских вузов успешно взаимодействует с донорами – корпорациями, выпускниками и фондами, которые финансирует проекты в подавляющем большинстве напрямую (т.е. средства не накапливаются, а расходуются по мере поступления). Чаще всего речь идет об именных стипендиях студентам (в среднем около 3 тыс. рублей в месяц на протяжении 6–12 месяцев), в отдельных случаях – разовых грантах преподавателям (30–50 тыс. рублей), профессорских стипендиях (50 тыс. рублей ежемесячно), создании базовых кафедр компаний (от 100 тыс. долл. США в год). В ведущих западных университетах такие проекты финансируются посредством эндаумент-фондов. При этом размер единовременного пожертвования для создания эндаумента в 15–20 раз превышает ежегодный объем прямого финансирования данного проекта. Например, для выплаты ежемесячной профессорской стипендии в размере 50 тыс. рублей (вкл. налоги) необходимо создание эндаумента в размере 12 млн рублей (50 тыс. рублей x 12 месяцев x 20).

Многokратное увеличение объемов финансирования при использовании механизма целевого капитала ведет к значительному



увеличению ответственности при принятии решений о направлениях использования средств доноров. В этой связи необходима тщательная предварительная проработка проектов, а также проекта договора о пожертвовании, четко прописывающего обязанности сторон. Как правило, большинство проектов, финансируемых посредством целевого капитала, являются именными (т.е. несут имя жертвователя), донору регулярно предоставляется отчет о работе в рамках его проекта. Например, в случае с профессорской стипендией на ежегодной основе донор получает отчет об учебно-образовательной и научно-исследовательской деятельности профессора, участия его в конференциях и пр.

Целевой капитал может также использоваться для финансирования крупных инфраструктурных проектов вуза (создание нового библиотечного модуля, компьютерного класса, конференц-зала, спортивного зала, нового здания). В российских условиях особый интерес представляет также финансирование посредством вузовского эндаумента социальных проектов (страхование жизни, медицинское страхование, льготное ипотечное кредитование для преподавателей, сотрудников, студентов и выпускников); проектов по привлечению талантливой молодежи из регионов России и пр.

### **Фонд развития МГИМО: основные направления финансирования**

Доход от управления целевым капиталом Фонда развития МГИМО используется на цели поддержания статуса МГИМО как крупного образовательного и научного центра, занимающего лидирующие позиции среди российских вузов, а также на дальнейшее продвижение Университета на мировом рынке образовательных услуг.

В соответствии с данными целями, закрепленными в Стратегии развития МГИМО на 2009–2015 гг., определены инновационные проекты по десяти стратегическим направлениям деятельности Университета, над которыми идет работа с использованием средств эндаумент-фонда:

- БЛОК 1. Образовательные программы нового поколения.
- БЛОК 2. Научные исследования и издательская деятельность.

- БЛОК 3. Поддержка лингвистической подготовки.
- БЛОК 4. Поддержка молодых преподавателей и научных сотрудников.
- БЛОК 5. Поддержка лучших студентов и студенческих исследований.
- БЛОК 6. МГИМО на международном и российском образовательном пространстве.
- БЛОК 7. Социальные инициативы.
- БЛОК 8. Поддержка Научной библиотеки им. И.Г. Тюлина.
- БЛОК 9. Позиционирование МГИМО в среде абитуриентов.
- БЛОК 10. Модернизация кампуса, материально-технической и спортивной базы.

**Ю.М. Чекмарева, директор по правовым вопросам САФ  
Россия.**

***О правовых аспектах сбора «электронных»  
пожертвований по законодательству РФ***

В последние годы эндаумент-фонды вузов постепенно расширяют возможности для сбора пожертвований<sup>1</sup>. Все чаще донор может помочь alma mater через платежный терминал-стойку, через Интернет с помощью банковской карты или web-кошелька, с мобильного телефона. Эти механизмы удобны и для доноров, и для благополучателей. Однако до июня 2009 года правомерность ряда перечисленных методов (web-кошельки, платежные терминалы, смс-акции) вызывала обоснованные сомнения, которые усилились после вступления в силу с 1 января 2010 года поправок в закон о банках<sup>2</sup> и нового закона о платежных агентах<sup>3</sup>.

**Пожертвования наличными<sup>4</sup>**

В предыдущей редакции статьи 13.1 закона о банках коммерческие некредитные организации (т.е. не банки, а, например, магазины) могли без лицензии осуществлять банковские операции по принятию от физических лиц наличных денежных средств в качестве платы за услуги электросвязи, жилое помещение и коммунальные услуги. Причем до 1 января 2010 года закон предусматривал такую возможность исключительно в отношении перечисленного выше закрытого перечня услуг (заметьте, в нем не названы пожертвования, равно как и подписка на журналы,

---

<sup>1</sup> Под частными пожертвованиями в целях настоящей статьи понимаются пожертвования от физических лиц (граждан России, иностранных граждан и лиц без гражданства).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 2 декабря 1990 года № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (с изменениями от 03.06.2009 № 121-ФЗ, от 24.07.2009 № 213-ФЗ, от 25.11.2009 № 281-ФЗ).

<sup>3</sup> Федеральный закон от 3 июня 2009 года № 103-ФЗ «О деятельности по приему платежей физических лиц, осуществляемой платежными агентами».

<sup>4</sup> В данном случае не рассматриваются такие распространенные, хорошо отработанные и незапрещенные законодательством способы сбора пожертвований, как внесение наличных денежных средств в кассу НКО, сбор в ящики-копилки, банковский перевод без открытия банковского счета или почтовый перевод.

оплата авиабилетов, кредитов, денежные переводы и иные варианты, так активно предлагаемые, например, QIWI).

В законе о противодействии финансированию терроризма<sup>1</sup> перечень банковских операций, осуществляемых некредитными организациями без идентификации плательщика (а именно это и происходит, например, при оплате чего-либо через платежный терминал или кассу магазина), хоть и несколько шире, чем в законе о банках, но также исключал и исключает пожертвования.

В новой редакции ст. 13.1 закона о банках, а также в специальном законе о платежных агентах сложившаяся практика оплаты различного рода товаров и услуг через посредников была узаконена: перечень допустимых для оказания некредитными организациями банковских операций с наличными средствами стал максимально широким. При этом размер подобных операций без установления личности плательщика не может превышать 15 тыс. рублей. Все бы хорошо, вот только ситуация с пожертвованиям опять осталась нерешенной. А если точнее, она разрешена не в пользу жертвователей и благополучателей.

### **Пожертвования с использованием банковских карт**

Закон о банках не ограничивает назначение платежей, проводимых через платежных агентов с использованием банковских карт. В том числе разрешены и благотворительные пожертвования. Главное – соблюсти два условия. У платежных агентов – некредитных организаций должны быть соответствующие договоры-поручения от банков, от лица и в интересах которых они и осуществляют описанные выше операции<sup>2</sup>. А у банков, в свою очередь, – соглашения с лицами, в пользу которых производятся безналичные расчеты.

Таким образом, могут и дальше использоваться сервисы, делающие удобным и простым пожертвование по банковским картам, НКО (WWF, Благо.РУ, ПОМОГИ.ORG).

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 7 августа 2001 года № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

<sup>2</sup> Ст. 13.1 ФЗ о банках (в редакции, действующей с 1 января 2010 г.).

## **Пожертвования в рамках смс-акций и с использованием web-кошельков**

Куда хуже обстоят дела с пожертвованиями с помощью СМС и веб-кошельков. По сути, это банковские операции. Но при этом находятся за пределами обрисованных законодательством рамок.

Механизм пожертвований с помощью СМС таков: донор отправляет сообщение, часть стоимости которого удерживают операторы связи за свои услуги, а остальное направляется благополучателю. Но использовать эту схему действующее законодательство не позволяет. Во-первых, институт платежных агентов не охватывает посредничество при сборе пожертвований. Во-вторых, оператор связи не смог бы выдать соответствующий кассовый чек или его аналог, подтверждающий факт направления средств определенному благополучателю, как того требует закон о платежных агентах.

С пожертвованиями через web-кошельки ситуация более запутанная. И если провайдерам услуг по созданию, хранению и использованию таких кошельков все-таки удастся привести механизм своей работы в соответствие с новым законодательством (что они сейчас активно и делают, заключая новые договоры со своими клиентами), то относительно сохранения возможности использования web-кошельков для сбора пожертвований остаются большие сомнения. Судя по всему, эти сомнения разделяют и поставщики услуг. Например, WebMoney устроил массовую рассылку уведомлений в адрес НКО об одностороннем прекращении договорных отношений (увы, без объяснения причин).

## **Неоднозначные ответы**

Нововведения не на шутку обеспокоили НКО и Общественную палату Российской Федерации. В прошлом году в рамках Комиссии ОП РФ по развитию благотворительности и совершенствованию законодательства об НКО (возглавляемой на тот момент В. Потаниным) были подготовлены предложения по изменению законов о банках и о платежных агентах.

Поправки направили в Госдуму, оттуда – в Минфин России и Росфинмониторинг. Из профильных ведомств пришли

неоднозначные ответы. С одной стороны, говорят чиновники, упомянутые новые законодательные акты разрабатывались с учетом обязательных для России рекомендаций FATF<sup>1</sup>. А в соответствии с этими рекомендациями сбор пожертвований через посредников, не обеспечивающих достоверную идентификацию плательщика и благополучателя (например, платежные терминалы), – операция повышенного риска: такую схему могут использовать для финансирования терроризма и отмывания преступных доходов.

Однако с другой стороны, в профильных ведомствах полагают, что в будущем часть ограничений возможно снять – если будут разработаны механизмы контроля за жертвователем и благополучателем.

### **Что делать**

Несмотря на вступление в силу нового законодательства, сбор пожертвований для НКО с использованием платежных терминалов, web-кошельков и смс-акций продолжается. Чем рискуют участники процесса?

Пожертвование, совершенное с нарушением действующего законодательства, ничтожно (см. ст. 168 Гражданского кодекса РФ). А это значит, что средства не должны дойти до благополучателя, поскольку пожертвование не состоялось! Да и с возвратом средств жертвователю также могут быть проблемы (в ситуациях с платежным терминалом просто неразрешимые).

Организации-посредники подлежат привлечению к административной ответственности (п. 2 ст. 14.1 КоАП РФ) за осуществление банковских операций без получения соответствующей лицензии (напомним, что без лицензии возможно осуществление операций, прямо предусмотренных Законом о банках, среди них – пожертвований НЕТ!), а при определенных условиях – к уголовной ответственности (ст. 172 Уголовного кодекса РФ).

Поэтому каждая НКО, зная обо всем вышесказанном и риску своей репутацией и деньгами своих жертвователей, должна

---

<sup>1</sup> Международная организация по борьбе с легализацией доходов, полученных преступным путем, и финансированием терроризма (<http://www.fatf-gafi.org>).

принять для себя решение: использовать те или иные механизмы привлечения пожертвований или нет.

### **А как у них?**

Проблемы со сбором пожертвований с помощью СМС существуют и в других странах. В Великобритании (член FATF, как и Россия), например, мобильные операторы удерживали налог на добавленную стоимость (НДС) с каждого пожертвования (хотя по местным законам такие переводы налогами не облагаются). Дело в том, что операторы технологически не могли отделить «благотворительные» смс-переводы от остальных. Решение было найдено прошлой осенью: все короткие номера для смс-пожертвований стали начинаться с «7». Теперь представители некоммерческих организаций ведут переговоры с операторами о снижении расценок на их услуги, которые могут достигать до 46% от суммы пожертвования. Некоторые операторы уже снизили цены для переводов на «благотворительные» номера.

## **Глава 6. РАБОТА С УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИЕЙ**

**А.А. Перваков, директор по инвестиционной политике  
Фонда развития МГИМО.**

*Выбор и оценка эффективности деятельности  
управляющей компании. Роль Инвестиционного комитета*

Фонд Развития МГИМО – первый эндаумент-фонд в России не только по времени своего образования, но и первый по факту создания в своей структуре Инвестиционного комитета (ИК). Создание ИК преследовало несколько целей:

1. Введение представителей крупнейших жертвователей в круг лиц, определяющих дальнейшую судьбу общих пожертвований в Фонд.

2. Определение инвестиционной стратегии при инвестировании средств Фонда.

3. Оценка эффективности действий УК при управлении средствами Фонда.

4. Внесение корректив в действующую инвестиционную стратегию (увеличение или уменьшение уровня допустимого риска).

5. Выбор Управляющей компании исходя из уровня «гарантируемого» дохода и набора доступных инструментов при умеренном уровне рисков.

В итоге у ИК появляются две основные функции – информационная и инвестиционная. Результатом совмещения двух функций является снижение эффективности выработки наиболее оптимальных инвестиционных стратегий. Проблема состоит в том, что жертвователи заинтересованы в «сохранности» своих средств в ущерб общей доходности Инвестиционного капитала (Целевого капитала).

Вторым «сложным» моментом является непосредственная работа УК. Основная проблема действующего законодательства состоит в том, что эндаумент-фонд практически никак не может повлиять на оперативную деятельность УК. Суть проблемы состоит в том, что в УК, как правило, достаточно боль-



шое количество клиентов, и при принятии решения о покупке или продаже каких-то бумаг неизбежны ситуации, когда чьи-то сделки проходят по более выгодным ценам, а чьи-то – по менее выгодным. Надеяться на то, что именно ваши сделки пройдут по более выгодным ценам, конечно, можно, но практика показывает обратное. Для примера можно посмотреть доходность крупнейших паевых фондов за период 3–5 лет – практически все они сильно уступают доходности фондовых индексов за соответствующий период.

Помимо общих вопросов управления средствами Фонда большое значение имеет фигура Управляющего в УК. Ведь именно от него в итоге зависит конечный результат управления. Это может быть как низкопрофессиональный, так и (к сожалению) «нечистоплотный» сотрудник, который может найти возможность «пожиться» при проведении сделок со средствами Фонда. Нередко управляющие самостоятельно определяют «достаточный» уровень годового дохода для клиента и серией «особых» сделок выводят «лишние» средства на свои счета. При таком подходе «особый» доход управляющих может быть кратно большим относительно официального дохода.

Также на практике может возникать конфликт интересов между УК и «головным» холдингом (примеры – Тройка-Диалог, Ренессанс-Капитал, др.). В этих ситуациях на первом месте находятся интересы головной структуры, а об интересах Клиента никто не заботится (пример – НПФ «Норникеля» и др.). Из вышеперечисленного следует, что рыночный риск сохранности средств эндаумент-фонда не является единственным и для дополнительного оперативного контроля за деятельностью УК в структуре эндаумент-фонда может быть создана должность стратега-контролера. В идеале УК должна была бы согласовывать с ним некоторые свои рискованные действия, но на практике это пожелание труднореализуемо.

Эффективность деятельности УК можно оценить по нескольким критериям:

- абсолютная доходность Целевого капитала (% годовых) относительно «безрисковых» инструментов (надежные депозиты, облигации);

- сравнительная доходность относительно результатов других УК (с аналогичной инвестиционной стратегией и не только) и с динамикой фондовых индексов;

- соотношение между ранее заявленной УК и фактической доходностью.

Помимо «чистой» эффективности деятельности УК можно выделить ещё и уровень её лояльности, что немаловажно в повседневной работе. Так, при проведении сделок УК могло бы приветствоваться мотивированное объяснение подобных действий сотрудникам эндаумент-фонда.

**А.А. Зокин, к.э.н., вице-президент ОАО «Газпромбанк».**  
***Инвестиционные стратегии вузовского эндаумент-фонда***

Становление и развитие эндаумент-фондов российских университетов в течение последних двух лет происходит в условиях резко меняющихся реалий. Играет свою роль экономическая ситуация, т.к. основной период размещения активов пришелся на 2008 году – пик экономического кризиса, а в 2009 году мы уже явились свидетелями периода динамичного восстановления рынка, с одной стороны, и по-прежнему сохраняющихся симптомов кризиса – с другой. Эта ситуация не могла не отразиться на фондах ЦК, которые, в соответствии с требованиями закона, инвестируют свои активы на российском фондовом рынке. Операторами процесса инвестирования и управления активами ФЦК в России являются управляющие компании, поэтому от их профессиональных действий в этом направлении зависит, насколько эффективной окажется инвестиционная деятельность эндаумент-фонда, какая прибыль будет получена, будут ли достигнуты те цели и задачи, которые эндаумент планирует реализовать за счет полученного дохода от деятельности своего доверительного управляющего.

Под управлением УК «Газпромбанк – Управление активами» находятся активы 4-х крупнейших вузовских эндаументов России: МГИМО, СПбГУ, СКОЛКОВО и ТюмГУ. Исходя из нашего опыта, можно резюмировать, что для управляющих фонды целевого капитала – особый клиент, в том числе и потому, что законодательство строго ограничивает набор финансовых инструментов и риски при инвестировании средств такого фонда. ФЦК требуют индивидуального внимания. Мы осознаем всю ответственность и те жесткие рамки, в которые мы поставлены. С одной стороны, мы не должны рисковать и допустить уменьшение «тела» эндаумента, с другой – нам нужно обеспечивать прирост активов, который, как минимум, должен покрыть инфляцию. Таким образом, в идеале наша задача как доверительного управляющего – способствовать реальному приращению активов.

Те УК, которые уже сегодня управляют активами ФЦК, активно участвуют в накоплении важного для всей российской индустрии эндаументов практического опыта. Происходит проверка на

«прочность» инвестиционных стратегий, предложенных управляющими компаниями своим клиентам – эндаумент-фондам.

Обсуждение взаимодействия УК и эндаументов неизменно связано с вопросом выбора эффективного управляющего. От выбора качественного доверительного управляющего и его профессиональных действий на рынке напрямую зависит эффективность функционирования фонда.

Рекомендации по выбору эффективного управляющего включают ряд моментов:

1. Важно выбирать тех управляющих, которые в силу своего опыта могут быть эффективны в реализации и достижении ваших инвестиционных целей. Изучайте опыт работы на рынке вашего потенциального управляющего, оцените успешность (кто в кризис смог сберечь средства клиентов), обратите внимание на размер активов под управлением.

2. Оцените тот факт, что управляющий вашими активами имеет экономический стимул участвовать в управлении активами. Вознаграждение управляющего ограничено законом – не более 10% от дохода. Вознаграждение и возмещение необходимых расходов происходит только за счет дохода, благодаря чему доверительный управляющий напрямую заинтересован в получении его клиентом прибыли. Очень важно то, что закон дает вам возможность нанять любого управляющего вне зависимости от размера активов Фонда, и это не будет выливаться для вас в повышенные комиссии.

Мы как управляющие твердо убеждены в том, что появление нового вида клиентов для УК не должно превратиться в идею «клиента ради клиента», любой ценой, любыми обещаниями. Ведь управляя эндаументами, мы несем определенную социальную ответственность.

Два года, в течение которых УК управляют активами эндаументов на российском рынке, показали, что институт доверительного управления целевыми средствами сложился; выявились вопросы и пожелания эндаументов к своим управляющим и предстоит путь поиска решений. Мы понимаем, что участвуем в процессе накопления опыта, который, несомненно, будет важен для всего рынка целевых капиталов. В это пока еще нестабильное время на рынке мы показываем своим примером, что деятельность эндаументов по формированию, накоплению и управлению капиталом нужно продолжать.

И не стоит забывать, что эффективность возможна при обмене опытом, открытом диалоге, обсуждении взаимных пожеланий.

Перед нами как управляющими стоят две задачи: сохранение целевого капитала и его преумножение. Поэтому важны не столько текущие показатели, сколько выбор стратегии управления. С учетом сегодняшней конъюнктуры рынка, степени рисков и нашего понимания задач управления мы считаем целесообразным придерживаться консервативной стратегии, а приемлемая доходность портфеля находится в пределах 15-20% годовых.

У нас существуют определенные позиции в акциях, но большая часть портфеля сосредоточена в облигациях, и часть – на депозитах. Фундаментально акции на российском рынке являются недооцененными, но краткосрочную динамику предсказывать достаточно сложно; поэтому, учитывая, что горизонт инвестирования не является долгосрочным, мы не можем идти на риск.

Российское законодательство разрешает инвестировать средства эндаументов в недвижимость, но в данный момент размеры целевого капитала не позволяют использовать крупные инвестиционные инструменты. В зарубежной практике, где существует более далекий горизонт инвестирования и возможно вложение средств в низколиквидные активы, эндаументы инвестируют часть средств в недвижимость. Но в российских условиях при работе с капиталом Фонда в настоящее время мы ориентируемся на портфельные инвестиции.

Еще один механизм, который можно использовать при инвестировании средств эндаументов и который в России еще не использовался – это заключение срочных сделок.

Любой инструмент имеет свои характеристики риска, доходности и стоимости. Волатильность за последний год сильно изменилась, поэтому стоимость инструментов играет определяющее значение. Первоначальная плата за приобретение новых инструментов на данном этапе может представлять слишком большие траты для Фонда. Поэтому пока мы стараемся обеспечивать сохранность средств и доходность без использования срочных контрактов.

Для диверсификации возможно использование валютной составляющей, но поскольку оценка портфеля осуществляется в рублях, то покупка валюты и затем обратный перевод ее в рубли может снизить рублевую доходность Фонда.

**О.В. Войтович, начальник юридического управления  
ООО «ИФС».**

***Юридические аспекты взаимодействия вузовского  
эндаумента с управляющей компанией***

Согласно определению, данному в ст. 2 Федерального закона № 275-ФЗ от 30.12.2006 «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (далее – Закон), под целевым капиталом понимают сформированную за счет пожертвований, внесенных жертвователем (жертвователями) в виде денежных средств, часть имущества некоммерческой организации, переданную некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческой организации или иных некоммерческих организаций, в порядке, предусмотренном Законом.

Согласно ч. 9 ст. 6 закона в течение двух месяцев со дня, когда сумма полученных некоммерческой организацией денежных средств на формирование целевого капитала составит 3 млн рублей, некоммерческая организация обязана передать денежные средства в доверительное управление управляющей компании. Со дня передачи таких денежных средств в доверительное управление управляющей компании целевой капитал считается сформированным.

Передача пожертвований, поступивших в некоммерческую организацию в виде денежных средств на формирование целевого капитала, осуществляется по договору доверительного управления имуществом, который заключается в простой письменной форме.

Сторонами договора выступают, с одной стороны, учредитель доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, в лице некоммерческой организации – собственника целевого капитала, с другой стороны, доверительный управляющий в лице управляющей компании, понятие которой дано в пп. 8 ст. 2 закона.

Передача имущества в доверительное управление не влечет перехода права собственности на него к доверительному управ-

ляющему, равно как и доходы, получаемые от доверительного управления целевым капиталом. Закон предусматривает, что дополнительные пожертвования, поступившие на формирование целевого капитала после передачи денежных средств в доверительное управление управляющей компании или поступившие на пополнение сформированного целевого капитала, должны передаваться некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании в течение 10 дней со дня их получения (ч. 10 ст. 6 закона).

Важной является и норма, предусмотренная ч. 12 ст. 6 закона, устанавливающая два случая, при которых некоммерческая организация не вправе передать поступившие ей пожертвования на формирование целевого капитала в доверительное управление управляющей компании:

1) если в течение одного года со дня поступления на банковский счет некоммерческой организации первого пожертвования на формирование целевого капитала общая сумма поступивших пожертвований не превысит 3 млн рублей;

2) если в течение этого срока не создан совет по использованию целевого капитала.

В указанных случаях целевой капитал не формируется и некоммерческая организация до окончания финансового года, в котором истек срок формирования целевого капитала, обязана возвратить поступившие денежные средства жертвователю, если договором пожертвования не предусмотрено иное или если денежные средства получены некоммерческой организацией в порядке наследования.

Т.е. в качестве первого основания (условия) для передачи денежных средств в доверительное управление управляющей компании можно выделить наличие у некоммерческой организации пожертвований, поступивших на формирование целевого капитала и достигших размера 3 млн рублей в течение одного года со дня поступления на банковский счет некоммерческой организации первого пожертвования на формирование целевого капитала.

Закон предоставляет право некоммерческой организации сформировать несколько целевых капиталов на основании от-

дельных договоров пожертвования, завещаний, а также в случае если договором пожертвования, завещанием определены различные цели формирования целевого капитала (ч. 4 ст. 6 закона). Передача денежных средств в доверительное управление управляющей компании по каждому такому капиталу осуществляется на основании отдельного договора доверительного управления. Даже в случае, если одна управляющая компания выбрана в качестве доверительного управляющего нескольких целевых капиталов, сформированных одной некоммерческой организацией, то для управления каждым целевым капиталом с ней заключается отдельный договор (ч. 8 ст. 16 закона).

Вторым важным основанием (условием) для передачи денежных средств, поступивших на формирование целевого капитала, в доверительное управление управляющей компании, исходя из требования ч. 12 ст. 6 закона, является наличие в некоммерческой организации сформированного совета по использованию целевого капитала. Обязанность создать такой совет предусмотрена ч. 1 ст. 9 закона. В этой же статье установлены основные требования к порядку создания совета по использованию целевого капитала и его полномочия.

В тех некоммерческих организациях, которые созданы как специализированные организации управления целевым капиталом в организационно-правовой форме фонда, функции совета по использованию целевого капитала осуществляет попечительский совет. В соответствии с п. 4 ст. 118 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее – ГК РФ) и ст. 7 и 14 Федерального закона «О некоммерческих организациях» № 7-ФЗ от 12.01.1996 г. попечительский совет является одним из органов фонда, осуществляющих надзор за деятельностью фонда. Следовательно, дополнительно к тем функциям, которые возлагаются на попечительский совет законодательством и уставом фонда как на орган фонда, попечительский совет будет осуществлять функции совета по использованию целевого капитала, предусмотренные законом.

В некоммерческих организациях – собственниках целевых капиталов, которые не являются специализированными организациями управления целевым капиталом и могут быть созданы в



форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации, совет по использованию целевого капитала может формироваться в качестве самостоятельного органа.

Кроме того, такой некоммерческой организации, сформировавшей несколько целевых капиталов, предоставлено право создавать совет по использованию каждого целевого капитала (ч. 3 ст. 9 закона).

Реализация данного права некоммерческой организацией, являющейся специализированной организацией и сформировавшей несколько целевых капиталов, вызывает большие сомнения именно в силу установленного законом требования о совмещении функций попечительского совета как органа фонда с функциями совета по использованию целевого капитала.

Для заключения договора и возникновения обязательств доверительного управления имуществом требуется наличие двух юридических фактов:

1. Подписание сторонами соглашения (договора).
2. Передача доверительному управляющему (управляющей компании) имущества, являющегося объектом управления.

Рассмотренные в начале статьи два основания для передачи денежных средств, поступивших на формирование целевого капитала, в доверительное управление управляющей компании (ч. 12 ст. 6 закона) являются условиями для совершения второго юридического факта.

Для совершения первого юридического факта необходимо подписание договора в простой письменной форме.

При этом сам факт подписания договора зависит, по сути, от двух условий:

- 1) наличия определенной управляющей компании;
- 2) достижения соглашений с управляющей компанией по всем существенным условиям договора.

При наличии указанных условий договор может быть подписан и до фактического поступления 3 млн рублей в качестве пожертвований, поскольку законодательством допускается, что момент подписания договора (письменная фиксация достигнутых соглашений путем подписания договора как документа) и

момент его заключения (придание договору юридической силы) могут не совпадать по времени. Безусловно, что вопрос целесообразности применения такой конструкции будет решаться на практике каждой некоммерческой организацией самостоятельно.

В рамках данной статьи имеет смысл более подробно остановиться на вопросе об определении (выборе) управляющей компании как стороны договора, обратив внимание на ряд особенностей, присущих данному вопросу.

Закон прямо устанавливает, что решение об определении управляющей компании относится к компетенции высшего органа управления некоммерческой организации (пп. 5 ч. 2 ст. 8 закона). Следовательно, основанием для заключения договора доверительного управления является решение такого органа, оформленное соответствующим протоколом.

Однако закон не устанавливает, какими способами может или должен осуществляться этот выбор, поэтому для ответа на этот вопрос следует обратиться к общим нормам гражданского законодательства.

Анализ законодательства позволяет говорить о наличии двух основных способов отбора управляющей компании с целью заключения с ней договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал: первый способ – это достижение соглашения по всем существенным условиям договора без проведения конкурса (назовем это прямым отбором) и второй способ – путем проведения конкурса (назовем это конкурсным отбором).

### **Прямой отбор управляющей компании**

Итак, что следует понимать под прямым отбором? Во-первых, к этому способу можно отнести те случаи, когда некоммерческая организация не стоит перед выбором управляющей компании и управляющая компания по тем или иным причинам известна, понятна, вполне устраивает и с ней есть предварительные договоренности. В этом случае некоммерческой организации достаточно согласовать с управляющей компанией основные условия договора и вынести вопрос на решение

высшего органа управления некоммерческой организации. Оформленное протоколом решение с указанием на конкретную управляющую компанию является основанием для заключения с ней договора доверительного управления. Данный случай является примером «упрощенного отбора» и предусматривает оформление минимального количества документов. Следует отметить, что в случае формирования некоммерческой организацией нескольких целевых капиталов решение об определении управляющей компании нужно будет принимать в отношении каждого целевого капитала, несмотря на то, что управляющей компанией может быть одна и та же организация (безусловно, речь не идет об оформлении несколькими отдельными протоколами таких решений, если некоммерческой организацией одновременно сформировано несколько целевых капиталов и решение об определении управляющей компании принимается на одном заседании высшего органа управления некоммерческой организации). Во-вторых, к этому способу можно отнести и случаи, когда отсутствует предварительная договоренность и определенность с конкретной управляющей компанией, но при этом есть несколько управляющих компаний, которые потенциально могли бы быть выбраны некоммерческой организацией. Что делать в такой ситуации, какие возможные механизмы и инструменты предлагает законодательство? Применительно к рассматриваемой нами ситуации можно предложить воспользоваться порядком, предусмотренным общими нормами ст. 432 – 446 ГК РФ для целей заключения договоров, с учетом тех особенностей, которые характерны для договора доверительного управления в целом и договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, в частности.

### **Конкурсный отбор управляющей компании**

Второму способу, конкурсному отбору, также присущи некоторые особенности. Основные положения, регулирующие порядок заключения договора на торгах, установлены ст. 447–449 ГК РФ.

По общим правилам, торги проводятся в форме аукциона или конкурса. Выигравшим торг на аукционе признается лицо, ко-

торое предложило наиболее высокую цену, а по конкурсу – тот, кто согласно заключению конкурсной комиссии предложил лучшие условия. Исходя из данных определений, решение напрашивается само собой: для целей выбора управляющей компании можно говорить исключительно о проведении конкурса.

В данном случае результатом конкурсного отбора должен являться выбор управляющей компании, предложение которой будет наиболее полно отвечать заявленным некоммерческой организацией требованиям, для целей заключения с ней договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал.

Согласно закону договор заключен путем проведения торгов, если иное не вытекает из его существа. Он заключается с лицом, которое выиграло торги (п. 1 ст. 447 ГК РФ).

Сразу оговоримся, что требования, по которым будут оцениваться конкурсные предложения участников, некоммерческая организация вправе определить сама. Закон в этой части устанавливает только требования непосредственно к самим управляющим компаниям (пп. 8 ст. 2 закона) – к участию в конкурсе могут быть допущены только юридические лица, которые:

1) созданы в соответствии с законодательством Российской Федерации;

2) созданы в организационно-правовой форме акционерного общества, общества с ограниченной (дополнительной) ответственностью;

3) имеют лицензию на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами или лицензию на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами.

Некоммерческая организация вправе дополнить перечень указанных требований, например, установив требования к размеру собственных средств управляющей компании на конкретную дату, срок продолжительности деятельности в качестве управляющей компании и т. п.

Что касается критериев отбора управляющей компании, то в этом вопросе некоммерческим организациям имеет смысл исхо-

дить из тех параметров, которые они посчитают для себя наиболее важными при отборе управляющей компании. Для кого-то это может быть размер вознаграждения, на который претендует участник конкурса (только в данном случае другие основные условия следует устанавливать в качестве требований к управляющей компании), для кого-то это будет максимально набранное количество баллов по установленным некоммерческой организацией показателям, для кого-то иной – третий, четвертый и т.п. вариант. Законодательство в этом случае только определяет критерий победителя конкурса – побеждает лицо, которое по заключению конкурсной комиссии предложило лучшие условия. Некоммерческая организация вправе самостоятельно установить как сами условия, так и критерии, по которым оцениваются эти условия.

На основании сформулированных требований к участникам конкурса и их предложениям (если такие понадобятся как самостоятельный документ) некоммерческой организации будет легче определиться с тем полным перечнем документов, которые должны подаваться участниками конкурса вместе с заявкой.

Далее вернемся к вопросу порядка проведения конкурса, как он определен в Гражданском кодексе РФ. В соответствии с п. 2 ст. 447 ГК РФ организатором торгов может выступать:

- 1) собственник вещи или обладатель имущественного права, т.е. непосредственно сама некоммерческая организация;
- 2) специализированная организация на основании договора с последним, т. е. специально привлеченная для целей организации и проведения торгов другая организация, с которой некоммерческая организация должна заключить соответствующий договор.

Если организатором торгов выступает некоммерческая организация, то для целей проведения конкурса ею должна быть создана конкурсная комиссия и утверждены основные условия проведения конкурса в том или ином документе (например, это может быть или отдельный документ правил о проведении конкурса, или утвержденные формы извещения, заявки, протокола и других документов, оформляемых в процессе проведения конкурса).

При принятии решения о проведении конкурса некоммерческая организация должна определить, будет ли конкурс открытым или закрытым по составу участников. Согласно п. 1 ст. 448 ГК РФ в открытом конкурсе могут участвовать любые лица, а в закрытом – только лица, специально приглашенные для этого, т.е. перечень таких лиц должен быть заранее определен. На этом принципиальное различие открытого и закрытого конкурсов заканчивается. Иные требования, установленные законодательством к порядку проведения конкурса, являются общими для одного и другого вида конкурса.

К таким требованиям относится положение о том, что конкурс, где принимал участие только один участник, признается несостоявшимся. Например, если для проведения закрытого конкурса были направлены приглашения двум управляющим компаниям, но только одна из них подала заявку на участие в конкурсе, то в этом случае конкурс подлежит признать несостоявшимся. Или же другой пример: для участия в конкурсе было подано две заявки, но только одна отвечала требованиям, предъявляемым для участия в конкурсе, в результате чего к конкурсу была допущена только одна заявка (один участник). В этом случае конкурс тоже будет признан несостоявшимся.

Поскольку информация о проведении конкурса и его условиях доводится до сведения заинтересованных лиц через извещение, то законодательство устанавливает обязательные требования к извещению.

Согласно п. 2 ст. 448 ГК РФ извещение о торгах должно быть сделано организатором не менее чем за 30 дней до их проведения. Оно должно содержать сведения:

- о времени, месте и форме торгов;
- их предмете и порядке проведения;
- об оформлении участия в торгах;
- определении их победителя;
- о начальной цене.

Организатор открытых торгов вправе отказаться от проведения конкурса в любое время, но не позднее чем за 30 дней до его проведения, если иное не предусмотрено в извещении о торгах.

При отказе от проведения открытых торгов с нарушением указанных сроков их организатор обязан возместить участникам понесенный или реальный ущерб. Организатор закрытого конкурса должен возместить приглашенным им участникам реальный ущерб независимо от срока отказа от проведения торгов (п. 3 ст. 148 ГК РФ).

Если говорить о предмете конкурса применительно к рассматриваемой нами ситуации, то предметом такого конкурса может выступать только право на заключение договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал.

Для участия в конкурсе участники должны внести задаток в размере, сроки и порядке, указанных в извещении о проведении торгов. В данном случае, на наш взгляд, задаток выступает в качестве обеспечения обязательства участника по заключению договора в случае, если участник по результатам конкурса будет признан победителем.

В случаях, если торги не состоялись или участник не выиграл торги, задаток подлежит возврату. Сумма внесенного задатка участника, который выиграл конкурс и заключит договор, подлежит зачислению в счет исполнения обязательств по заключенному договору (п. 4 ст. 448 ГК РФ). В правилах проведения конкурса может быть установлено, что задаток участника, признанного победителем конкурса, но отказавшегося заключить договор, ему не возвращается (п. 5 ст. 448 ГК РФ).

На практике и в теории возникает вопрос, должен ли участник конкурса на право заключения договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, вносить задаток для участия в конкурсе? Вопрос возникает по той причине, что договором доверительного управления не предусмотрены какие-либо денежные обязательства со стороны управляющей компании, в счет исполнения которых могла бы быть зачислена сумма задатка согласно требованиям п. 4 ст. 448 ГК РФ.

По мнению автора, указанная норма является императивной, т. е. обязательной, и подлежит применению во всех случаях проведения торгов. Следовательно, при проведении конкурса с целью выбора управляющей компании следует также предусматривать внесение участниками конкурса задатка в размере, сроки

и порядке, которые должны быть установлены при принятии решения о проведении конкурса и указаны в извещении. Данный вывод представляется обоснованным еще и по той причине, что позволяет компенсировать организатору торгов некоторые расходы в случае, если победитель конкурса откажется от заключения договора.

Но при таком подходе возникает следующий вопрос: а что делать с задатком победителя конкурса, который по общим правилам должен быть зачислен в счет исполнения обязательств по заключенному договору? Как уже указывалось, условия договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, не предусматривают возможности производить такое зачисление. На наш взгляд, после заключения договора задаток следует вернуть управляющей компании, поскольку прямое исполнение требования законодательства невозможно, а задаток выполнил свою обеспечительную функцию – договор заключен.

Имеется и противоположенная точка зрения, применяемая на практике. Известно, когда в аналогичных случаях организаторы конкурса не требовали от участников внесения задатка. Такой подход основывается на той позиции, что императивной нормой является и требование о том, что сумма внесенного победителем торгов задатка засчитывается в счет исполнения обязательств по заключенному договору. Поскольку не все заключаемые путем проведения торгов договоры предусматривают денежные обязательства со стороны победителя торгов, то организаторы торгов отказываются от применения положений п. 4 ст. 448 ГК РФ в полном объеме, т.е. исключая из порядка проведения торгов требования о задатке.

К сожалению, при наличии разных подходов к данному вопросу и отсутствию сложившейся судебной практики каждая некоммерческая организация будет вынуждена самостоятельно оценивать наличие или отсутствие рисков при выборе одного или второго подхода, определяя порядок проведения конкурса и оценивая риски в части оспоримости результатов торгов. Результаты конкурса оформляются протоколом, который подписывается в день проведения конкурса победителем конкурса и



организатором торгов. Подписанный протокол имеет силу договора.

В соответствии с п. 5 ст. 448 ГК РФ, если на торгах разыгрывалось только право на заключение договора, такой договор должен быть подписан сторонами не позднее 20 дней или иного установленного в извещении срока после окончания торгов и оформления протокола. При уклонении одной из сторон от заключения договора другая сторона имеет право обратиться в суд с иском о понуждении заключить договор, а также о возмещении убытков, причиненных уклонением от его заключения.

Таким образом, при проведении конкурса по отбору управляющей компании, как уже отмечалось, предметом конкурса выступает право на заключение договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, и, как следствие, договор должен быть подписан не позднее 20 дней или иного установленного в извещении срока после окончания конкурса и оформления протокола.

Следует обратить внимание на одну особенность, которая установлена законом и которую необходимо учитывать при оформлении результатов конкурса. Напомним, что одним из оснований для заключения договора доверительного управления является решение высшего органа управления некоммерческой организации об определении управляющей компании, поскольку закон прямо относит данный вопрос к компетенции указанного органа (пп. 5 ч. 2 ст. 8 закона).

В силу ч. 1 п. 5 ст. 448 ГК РФ протокол о результатах конкурса имеет силу самого договора. В связи с этим возникает вопрос: будет ли считаться протокол, подписанный конкурсной комиссией до принятия высшим органом управления некоммерческой организации соответствующего решения, имеющим юридическую силу для целей заключения договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал? Можно ли выбор, произведенный конкурсной комиссией, считать выбором самого высшего органа управления некоммерческой организацией?

Однозначно можно говорить только о том факте, что при отсутствии решения высшего органа управления некоммерческой

организации об определении управляющей компании договор доверительного управления не может быть заключен с победителем торгов под страхом признания его недействительным в силу ст. 168 ГК РФ (недействительность сделки, не соответствующей закону или иным правовым актам).

Представляется, что на практике решение поставленных вопросов может выглядеть следующим образом: заключение конкурсной комиссии по определению победителя, сделанное по результатам оценки предложений участников конкурса, передается на утверждение высшего органа управления некоммерческой организации, и только после его утверждения уполномоченное лицо подписывает от имени некоммерческой организации протокол о результатах конкурса с победителем. Данный вариант предполагает проведение в день проведения конкурса заседания высшего органа управления некоммерческой организации и подписание протокола о результатах конкурса и позволяет некоммерческой организации избежать тех «юридических ловушек», которые могут привести к негативным последствиям.

В случае проведения торгов с нарушением правил, установленных законом, они могут быть признаны недействительными по иску заинтересованного лица. Это влечет недействительность договора, заключенного с победителем торгов (ст. 449 ГК РФ).

При подготовке конкурса некоммерческой организацией могут быть взяты за основу уже неоднократно применяющиеся правила в ходе проведения торгов в процессе приватизации государственного и муниципального имущества или в процессе исполнительного производства.

Таким образом, подводя итоги анализа содержащихся в законодательстве норм о проведении торгов, применительно к ситуации Закона можно предложить следующее описание основных этапов конкурса.

**Этап № 1** – формирование конкурсной комиссии.

Высшим органом управления некоммерческой организации принимаются решения:

– о проведении конкурса на право заключения договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал;

- о форме проводимого конкурса (закрытый или открытый);
- о создании конкурсной комиссии (определяется ее состав, порядок работы и председатель комиссии).

Требования к составу конкурсной комиссии в законодательстве не предусмотрены, однако по общему правилу необходимо, чтобы члены комиссии являлись лицами, лично незаинтересованными в результатах конкурса. Порядок работы комиссии определяется при принятии решения о проведении конкурса.

В случае если организатором торгов будет являться специализированная организация, то высший орган управления некоммерческой организации принимает решение об определении этой специализированной организации и заключении с ней соответствующего договора на оказание услуг, который будет предусматривать основные требования к проведению конкурса. Конкурсная комиссия будет формироваться уже непосредственно самой специализированной организацией.

**Этап № 2** – извещение о проведении конкурса.

Извещение о проведении конкурса проводится организатором конкурса не менее чем за 30 дней до его проведения. Выбор способа извещения зависит от характера конкурса (открытый/закрытый) и законодательно не ограничен: публикация в СМИ, рассылка писем потенциальным участникам и т.п. Основные требования к извещению установлены п. 2 ст. 448 ГК РФ.

Извещение должно содержать сведения:

- о времени;
- о месте;
- о форме торгов (в нашем случае некоммерческой организации нужно будет указать на вид конкурса – открытый или закрытый по составу участников);
- о предмете (в нашем случае предметом конкурса будет выступать право на заключение договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал);
- о порядке проведения конкурса, в том числе об оформлении участия в торгах, определении лица, выигравшего торги, сведения о задатке;
- о сроке заключения договора по результатам конкурса.

**Этап № 3** – внесение задатка для участия в конкурсе.

Лица, желающие участвовать в конкурсе, вносят задаток в размере, сроки и порядке, указанные в извещении.

**Этап № 4** – подача заявок на участие в конкурсе.

Заявка на участие в конкурсе подается в указанный в извещении о проведении конкурса срок по форме, установленной конкурсной документацией. К заявке прилагаются документы, указанные в извещении.

**Этап № 5** – окончание приема заявок.

Время окончания приема заявок указывается в извещении о проведении конкурса. Порядком проведения конкурса должны быть предусмотрены основания, по которым лицам, желающим принять участие в конкурсе, может быть отказано в приеме заявки (например, в случае подачи заявки по истечении срока приема заявок и т.п.).

**Этап № 6** – рассмотрение заявок на участие в конкурсе и признание участниками конкурса.

Конкурсная комиссия рассматривает заявки, поданные от лиц, желающих принять участие в конкурсе, на соответствие требованиям, установленным в извещении и законодательстве, а также на соответствие лиц, подавших заявки, обязательным требованиям, предъявляемым к управляющей компании.

По результатам рассмотрения заявок конкурсная комиссия принимает решение о допуске к участию в конкурсе и о признании лица, подавшего заявку, участником конкурса или об отказе в таком допуске. Решение оформляется протоколом. Лицам, подавшим заявки на участие в конкурсе, направляются соответствующие уведомления. Порядком проведения конкурса должны быть предусмотрены основания, по которым лица, подавшие заявки, не могут быть признаны участниками конкурса (например, в случае если указанные лица не соответствуют требованиям, предъявляемым законом к управляющим компаниям, и т.п.).

В случае, если участником конкурса признан только один участник, конкурс признается несостоявшимся, о чем оформляется соответствующий протокол за подписью всех членов конкурсной комиссии.

**Этап № 7** – определение победителя конкурса и оформление результатов конкурса.

Оценка и сопоставление заявок участников конкурса осуществляется конкурсной комиссией в целях выявления лучших условий, предлагаемых участниками конкурса, в соответствии с установленными критериями при проведении конкурса. На основании результатов оценки и сопоставления заявок на участие в конкурсе конкурсной комиссией определяется заявка, содержащая лучшие условия, и определяется победитель конкурса (заявка № 1). Остальным заявкам присваиваются порядковые номера, начиная с № 2 по нисходящему принципу. Заключение конкурсной комиссии направляется высшему органу управления некоммерческой организации для принятия решения об определении управляющей компании по результатам торгов, после чего с победителем конкурса подписывается протокол, который имеет силу договора.

**Этап № 8** – заключение договора.

После подписания протокола о результатах конкурса стороны в установленный в извещении срок подписывают договор доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал.

## **Выводы**

Для заключения договора с управляющей компанией и передачи пожертвований в доверительное управление требуется:

I. Подписание сторонами договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, в простой письменной форме, при условии:

1) принятого высшим органом управления некоммерческой организации – собственника целевого капитала решения об определении управляющей компании (выбор управляющей компании осуществляется или путем прямого отбора, или путем конкурсного отбора);

2) достижения соглашений с управляющей компанией по всем существенным условиям договора.

II. Передача управляющей компании имущества, составляющего целевой капитал, при условии:

1) наличия у некоммерческой организации пожертвований, поступивших на формирование целевого капитала и достигших размера 3 млн рублей в течение одного года со дня поступления на банковский счет некоммерческой организации первого пожертвования на формирование целевого капитал;

2) наличия в некоммерческой организации сформированного совета по использованию целевого капитала.

**Приложение 1.  
ФЗ-275 от 30.12.2006 «О порядке формирования  
и использования целевого капитала  
некоммерческих организаций»**

Принят  
Государственной Думой  
22 декабря 2006 года

Одобрен  
Советом Федерации  
27 декабря 2006 года

**Глава 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

**Статья 1.** Предмет регулирования настоящего Федерального закона

1. Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, возникающие при сборе денежных средств на формирование целевого капитала некоммерческих организаций, формировании и расформировании целевого капитала некоммерческих организаций, доверительном управлении имуществом, составляющим целевой капитал некоммерческих организаций, использовании доходов, полученных от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал некоммерческих организаций, и предназначенных для финансирования уставной деятельности некоммерческих организаций, а также определяет особенности правового положения некоммерческих организаций, формирующих целевой капитал. Особенности формирования целевого капитала некоммерческих организаций за счет бюджетных средств и особенности доверительного управления им в этом случае могут устанавливаться иными федеральными законами.

2. Действие настоящего Федерального закона не распространяется на отношения, связанные с получением некоммерческими организациями пожертвований, а также с приносящей доход

деятельностью некоммерческих организаций, если некоммерческие организации не формируют целевой капитал.

## **Статья 2.** Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе

Для целей настоящего Федерального закона используются следующие основные понятия:

1) целевой капитал некоммерческой организации (далее также – целевой капитал) – сформированная за счет пожертвованных, внесенных жертвователем (жертвователями) в виде денежных средств, часть имущества некоммерческой организации, переданная некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческой организации или иных некоммерческих организаций, в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом;

2) доход от целевого капитала – доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, а также часть имущества, составляющего целевой капитал, определяемая в соответствии с настоящим Федеральным законом, которые передаются получателям дохода от целевого капитала;

3) доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, – сумма, определяемая как увеличение стоимости чистых активов в результате доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, за отчетный период;

4) некоммерческая организация – собственник целевого капитала – некоммерческая организация, созданная в организационно-правовой форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации;

5) специализированная организация управления целевым капиталом (далее – специализированная организация) – некоммерческая организация – собственник целевого капитала, созданная в организационно-правовой форме фонда исключи-



тельно для формирования целевого капитала, использования, распределения дохода от целевого капитала в пользу иных получателей дохода от целевого капитала в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом;

6) жертвователи – физические лица или юридические лица, осуществляющие пожертвования некоммерческим организациям, предусмотренным настоящим Федеральным законом, на формирование целевого капитала посредством передачи в собственность некоммерческих организаций денежных средств;

7) получатели дохода от целевого капитала – некоммерческие организации, за исключением государственных корпораций, политических партий и общественных движений. Получателем дохода от целевого капитала некоммерческой организации – собственника целевого капитала, не являющейся специализированной организацией, является только данная некоммерческая организация;

8) управляющая компания – акционерное общество, общество с ограниченной (дополнительной) ответственностью, созданные в соответствии с законодательством Российской Федерации и имеющие лицензию на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами или лицензию на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами.

**Статья 3. Цели формирования целевого капитала и использования дохода от целевого капитала**

1. Формирование целевого капитала и использование дохода от целевого капитала могут осуществляться в целях использования в сфере образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта), искусства, архивного дела, социальной помощи (поддержки).

2. Формирование целевого капитала и использование, распределение дохода от целевого капитала на иные цели, за ис-

ключением предусмотренных частью 1 настоящей статьи целей, не допускаются.

3. Некоммерческая организация – собственник целевого капитала вправе использовать на административно-управленческие расходы, связанные с формированием целевого капитала и осуществлением деятельности, финансируемой за счет дохода от целевого капитала, не более 15 процентов суммы дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, или не более 10 процентов суммы дохода от целевого капитала, поступившего за отчетный год. Такими расходами являются, в частности, оплата аренды помещений, зданий и сооружений, расходы на приобретение основных средств и расходных материалов, расходы на проведение аудита, выплаты заработной платы работникам некоммерческой организации, расходы на управление некоммерческой организацией или ее отдельными структурными подразделениями, расходы на приобретение услуг по управлению некоммерческой организацией или ее отдельными структурными подразделениями.

## **Глава 2. ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА**

### **Статья 4. Формирование целевого капитала**

1. Жертвователи передают в собственность некоммерческой организации на формирование целевого капитала денежные средства в валюте Российской Федерации или иностранной валюте на основании договора пожертвования или завещания в соответствии с нормами гражданского законодательства о дарении или о наследовании с учетом особенностей, предусмотренных настоящим Федеральным законом.

2. Некоммерческая организация не вправе передавать на формирование своего целевого капитала (пополнение своего сформированного целевого капитала) собственные денежные средства.

3. Договором пожертвования, заключенным между жертвователем и некоммерческой организацией, или завещанием может

быть предусмотрена передача денежных средств как для формирования целевого капитала, так и для пополнения уже сформированного некоммерческой организацией целевого капитала в соответствии с условиями договора пожертвования или завещания.

4. Если договором пожертвования не определены конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, а также если договором пожертвования со специализированной организацией не определены получатели дохода от целевого капитала, то конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, и получатели дохода от целевого капитала определяются советом по использованию целевого капитала некоммерческой организации, с которой заключен договор пожертвования, в порядке, определенном настоящим Федеральным законом и уставом некоммерческой организации.

5. Если в завещании в качестве наследника денежных средств, предназначенных для формирования целевого капитала, определена конкретная некоммерческая организация, но не определены конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, а также если в качестве наследника определена специализированная организация, но не определены получатели дохода от целевого капитала, то конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, и получатели дохода от целевого капитала определяются советом по использованию целевого капитала некоммерческой организации, являющейся наследником по завещанию, в порядке, определенном настоящим Федеральным законом и уставом некоммерческой организации.

6. Если в договоре пожертвования или завещании отсутствует указание на то, что денежные средства передаются на формирование целевого капитала, отношения, возникающие по поводу этих денежных средств, регулируются иными федеральными законами.

## **Статья 5. Права жертвователей**

1. Жертвователь, его наследники или иные правопреемники вправе получать информацию о формировании целевого капитала, доходе от доверительного управления целевым капиталом, а также об использовании дохода от целевого капитала, в который жертвователем были внесены денежные средства в порядке, установленном настоящим Федеральным законом.

2. Жертвователь, его наследники или иные правопреемники вправе требовать отмены пожертвования, если такое пожертвование, переданное на формирование целевого капитала, используется не в соответствии с назначением, указанным в договоре пожертвования, или если изменение этого назначения было осуществлено с нарушением правил, предусмотренных пунктом 4 статьи 582 Гражданского кодекса Российской Федерации.

3. Жертвователь, его наследники или иные правопреемники вправе требовать отмены пожертвования, переданного на формирование целевого капитала, только после направления некоммерческой организации, с которой заключен договор пожертвования, в письменной форме предупреждения о необходимости использования пожертвования, переданного на формирование целевого капитала, в соответствии с назначением, указанным в договоре пожертвования, или необходимости устранения в разумный срок нарушений, предусмотренных пунктом 4 статьи 582 Гражданского кодекса Российской Федерации.

4. Размер требований жертвователя, его наследников или иных правопреемников к некоммерческой организации, с которой заключен договор пожертвования, в случае отмены пожертвования не может превышать сумму пожертвования.

**Статья 6. Требования, предъявляемые к некоммерческим организациям – собственникам целевого капитала**

1. Некоммерческая организация, формирующая целевой капитал, обязана создать совет по использованию целевого капитала. До утверждения высшим органом управления некоммерческой организации численного и персонального состава совета

по использованию целевого капитала некоммерческая организация не вправе передавать денежные средства в доверительное управление.

2. Некоммерческая организация – собственник целевого капитала, за исключением специализированной организации, вправе осуществлять только определенные Правительством Российской Федерации виды платной деятельности.

3. Специализированная организация вправе осуществлять деятельность, связанную исключительно с формированием целевого капитала, использованием, распределением дохода от целевого капитала, в пользу иных получателей дохода от целевого капитала, в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом. Источниками формирования имущества специализированной организации могут являться пожертвования и получение имущества в порядке наследования на формирование целевого капитала, регулярные и единовременные поступления от учредителей специализированной организации, добровольные имущественные взносы, а также пожертвования и получение имущества в порядке наследования на цели, не связанные с формированием целевого капитала.

4. Некоммерческая организация вправе сформировать несколько целевых капиталов на основании отдельных договоров пожертвования, завещаний, а также в случае, если договором пожертвования, завещанием определены различные цели формирования целевого капитала.

5. Некоммерческая организация обязана вести обособленный бухгалтерский учет всех операций, связанных с получением денежных средств на формирование целевого капитала, передачей денежных средств, составляющих целевой капитал, в доверительное управление управляющей компании, а также с использованием, распределением дохода от целевого капитала. Для осуществления расчетов, связанных с получением денежных средств на формирование целевого капитала, передачей денежных средств, составляющих целевой капитал, в доверительное управление управляющей компании, а также с использованием, распределением дохода от целевого капитала, некоммерческая организация открывает отдельный банковский счет.

6. Годовая бухгалтерская отчетность некоммерческой организации, связанная с формированием целевого капитала, использованием, распределением дохода от целевого капитала, подлежит ежегодному обязательному аудиту, если балансовая стоимость имущества, составляющего целевой капитал, превышает на конец отчетного года 20 миллионов рублей.

7. Некоммерческая организация, сформировавшая несколько целевых капиталов, обязана вести бухгалтерский учет всех операций, связанных с получением денежных средств на формирование целевых капиталов, передачей денежных средств, составляющих целевые капиталы, в доверительное управление управляющей компании, а также с использованием, распределением доходов от целевых капиталов, по каждому целевому капиталу отдельно.

8. Некоммерческая организация не вправе пользоваться и распоряжаться денежными средствами, полученными на формирование целевого капитала (за исключением их внесения на депозитные счета в кредитных организациях), до их передачи в доверительное управление управляющей компании, за исключением случая, предусмотренного частью 12 настоящей статьи.

9. В течение двух месяцев со дня, когда сумма полученных некоммерческой организацией денежных средств на формирование целевого капитала составит 3 миллиона рублей, некоммерческая организация обязана передать денежные средства в доверительное управление управляющей компании. Со дня передачи таких денежных средств в доверительное управление управляющей компании целевой капитал считается сформированным.

10. Если после передачи денежных средств в доверительное управление управляющей компании в пользу некоммерческой организации будут сделаны дополнительные пожертвования в виде денежных средств на формирование целевого капитала или на пополнение сформированного целевого капитала, такие денежные средства некоммерческая организация обязана передать в доверительное управление управляющей компании в течение 10 дней со дня их получения.

11. Минимальный срок, на который формируется целевой капитал, составляет 10 лет, если иное не установлено настоящим Федеральным законом.

12. Если в течение одного года со дня поступления на банковский счет некоммерческой организации первого пожертвования на формирование целевого капитала общая сумма поступивших пожертвований не превысит 3 миллиона рублей или если в течение этого срока не создан совет по использованию целевого капитала, некоммерческая организация не вправе передать указанные пожертвования в доверительное управление. В этом случае целевой капитал не формируется и некоммерческая организация до окончания финансового года, в котором истек срок формирования целевого капитала, обязана возвратить поступившие денежные средства жертвователю, если договором пожертвования не предусмотрено иное или если денежные средства получены некоммерческой организацией в порядке наследования.

**Статья 7.** Требования, предъявляемые к получателю дохода от целевого капитала

1. Расходы получателя дохода от целевого капитала, финансируемые за счет дохода от целевого капитала, и расходы, финансируемые из других источников, подлежат раздельному бухгалтерскому учету.

2. Бухгалтерский учет и бухгалтерская отчетность не являющегося собственником целевого капитала получателя дохода от целевого капитала подлежат обязательному ежегодному аудиту в части использования дохода от целевого капитала, если размер финансирования этого получателя дохода от целевого капитала за счет дохода от целевого капитала в течение отчетного года составляет более 5 миллионов рублей.

**Статья 8.** Высший орган управления некоммерческой организации – собственника целевого капитала

1. Высший орган управления некоммерческой организации – собственника целевого капитала формируется в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации.

2. К полномочиям высшего органа управления некоммерческой организации – собственника целевого капитала наряду с ус-

тановленными иными федеральными законами полномочиями относятся также:

1) принятие решения о формировании, расформировании целевого капитала;

2) определение целей, для достижения которых некоммерческая организация вправе сформировать целевой капитал;

3) утверждение годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности о формировании целевого капитала, об использовании, о распределении дохода от целевого капитала;

4) утверждение финансового плана использования, распределения дохода от целевого капитала (далее – финансовый план некоммерческой организации) и внесение изменений в такой финансовый план;

5) определение управляющей компании и аудиторской организации;

6) принятие решения о публичном сборе денежных средств и утверждение стандартной формы договора пожертвования, заключаемого с жертвователями при публичном сборе денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала;

7) утверждение численного и персонального состава совета по использованию целевого капитала;

8) иные вопросы, предусмотренные настоящим Федеральным законом.

## **Статья 9. Совет по использованию целевого капитала**

1. Некоммерческая организация – собственник целевого капитала обязана создать совет по использованию целевого капитала. Порядок формирования совета по использованию целевого капитала и его полномочия определяются учредительными документами некоммерческой организации в соответствии с настоящим Федеральным законом.

2. В специализированной организации функции совета по использованию целевого капитала осуществляет попечительский совет, порядок формирования и деятельности которого определяется уставом специализированной организации в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормами на-



стоящего Федерального закона, регулирующими деятельность совета по использованию целевого капитала.

3. Некоммерческая организация, сформировавшая несколько целевых капиталов, вправе создать совет по использованию каждого целевого капитала.

4. К полномочиям совета по использованию целевого капитала относятся:

1) предварительное согласование финансового плана некоммерческой организации и изменений в него;

2) определение назначения и целей использования дохода от целевого капитала, а также получателей дохода от целевого капитала, срока, на который сформирован целевой капитал, объема выплат за счет дохода от целевого капитала, периодичности и порядка их осуществления в случаях, если договором пожертвования или завещанием не определены указанные условия;

3) предварительное одобрение стандартной формы договора пожертвования, заключаемого с жертвователями при публичном сборе денежных средств на пополнение целевого капитала;

4) утверждение внутреннего документа, определяющего порядок осуществления контроля за выполнением финансового плана некоммерческой организации, в том числе порядок и сроки рассмотрения поступающих жалоб, обращений и заявлений, формы и сроки представления отчетных документов;

5) подготовка предложений о полномочиях совета по использованию целевого капитала и их представление в высший орган управления некоммерческой организации для утверждения;

6) контроль за выполнением финансового плана некоммерческой организации и подготовка предложений о внесении в него изменений;

7) иные предусмотренные настоящим Федеральным законом и уставом некоммерческой организации полномочия.

5. Совет по использованию целевого капитала формируется из числа представителей некоммерческой организации – собственника целевого капитала, представителей получателей дохода от целевого капитала, жертвователей (их представителей), граждан и представителей юридических лиц, имеющих заслуги перед обществом, авторитет и (или) достижения в области де-

тельности, соответствующей целям деятельности некоммерческой организации. В состав совета по использованию целевого капитала не могут входить два и более лица, являющиеся представителями одного юридического лица или представителями разных юридических лиц, являющихся аффилированными лицами. Данное ограничение не распространяется на представителей некоммерческой организации – собственника целевого капитала. Представители некоммерческой организации – собственника целевого капитала могут составлять не более одной трети состава совета по использованию целевого капитала.

6. Жертвователь, размер пожертвования которого составляет более 10 процентов балансовой стоимости имущества, составляющего целевой капитал, на последнюю отчетную дату, вправе потребовать включить себя или своего представителя в состав совета по использованию целевого капитала. В этом случае высший орган управления некоммерческой организации обязан принять решение о включении такого жертвователя или его представителя в состав совета по использованию целевого капитала в течение одного месяца со дня получения соответствующего требования жертвователя при условии, что такое включение не противоречит части 5 настоящей статьи.

7. Некоммерческая организация – собственник целевого капитала не вправе осуществлять выплату вознаграждения членам совета по использованию целевого капитала за выполнение ими возложенных на них функций.

8. Заседание совета по использованию целевого капитала правомочно, если на указанном заседании присутствует более половины членов этого совета. Решение совета по использованию целевого капитала принимается большинством голосов членов, присутствующих на данном заседании.

## **Статья 10. Реорганизация и ликвидация некоммерческой организации – собственника целевого капитала**

1. Реорганизация и ликвидация некоммерческой организации – собственника целевого капитала осуществляются в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

2. Некоммерческая организация – собственник целевого капитала не может быть реорганизована в хозяйственное товарищество или общество.

3. При ликвидации некоммерческой организации – собственника целевого капитала имущество, составляющее целевой капитал, используется на цели, определенные договором пожертвования или завещанием, а в случаях, если договором пожертвования или завещанием такие цели не определены, – на цели, определенные решением совета по использованию целевого капитала.

**Статья 11.** Публичный сбор денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала

1. Некоммерческая организация вправе объявить о публичном сборе денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала (далее также – публичный сбор денежных средств).

2. Публичный сбор денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала осуществляется на основании стандартной формы договора пожертвования, предварительно одобренной советом по использованию целевого капитала и утвержденной высшим органом управления некоммерческой организации.

3. Наряду с предметом договора в стандартной форме договора пожертвования должны быть указаны:

1) цели, для достижения которых будет использоваться доход от целевого капитала;

2) порядок распоряжения целевым капиталом при его формировании в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом;

3) номер банковского счета некоммерческой организации, на который могут перечисляться пожертвования;

4) адрес сайта в сети Интернет, используемого некоммерческой организацией для размещения информации, предусмотренной настоящим Федеральным законом.

4. При публичном сборе денежных средств жертвователи принимают условия стандартной формы договора пожертвования.

ния только путем присоединения к такому договору в целом. Жертвователи – физические лица могут заключать такой договор путем перечисления денежных средств на указанный в стандартной форме договора пожертвования банковский счет.

5. В случае публичного сбора денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала некоммерческая организация обязана обеспечить свободный доступ любым заинтересованным лицам к ознакомлению со следующими документами и информацией:

1) с уставом некоммерческой организации и документом, подтверждающим факт внесения записи о некоммерческой организации в Единый государственный реестр юридических лиц;

2) со сведениями об адресе (месте нахождения) постоянно действующего исполнительного органа некоммерческой организации;

3) со стандартной формой договора пожертвования, утвержденной высшим органом управления некоммерческой организации;

4) с финансовым планом некоммерческой организации;

5) со сведениями о численном и персональном составе совета по использованию целевого капитала;

6) со сведениями об управляющей компании и аудиторской организации с указанием их наименований, адресов (места нахождения) их постоянно действующих исполнительных органов;

7) с информацией о величине административно-управленческих расходов некоммерческой организации, о доле указанных расходов, финансируемых за счет дохода от целевого капитала в соответствии с настоящим Федеральным законом;

8) с отчетом о формировании целевого капитала и об использовании, о распределении дохода от целевого капитала за три последних отчетных года или, если с момента формирования целевого капитала прошло менее трех лет, за каждый завершённый отчетный год с момента его формирования.

6. Документы и информация, которые предусмотрены частью 5 настоящей статьи, размещаются некоммерческой организацией – собственником целевого капитала на сайте в сети Интернет в следующие сроки:

1) при объявлении о публичном сборе денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала – одновременно с объявлением о публичном сборе денежных средств;

2) при утверждении указанных документов или изменений, внесенных в них, либо изменении указанной информации после объявления о публичном сборе денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала – не позднее трех дней после дня утверждения соответствующего документа или после дня изменения соответствующей информации.

**Статья 12.** Отчетность некоммерческой организации – собственника целевого капитала

1. Некоммерческая организация – собственник целевого капитала обязана не позднее шести месяцев после окончания отчетного года подготовить и утвердить годовой отчет о формировании целевого капитала и об использовании, о распределении дохода от целевого капитала. В случае, если такой некоммерческой организацией сформировано несколько целевых капиталов, указанный годовой отчет готовится по каждому сформированному целевому капиталу.

2. Годовой отчет о формировании целевого капитала и об использовании, о распределении дохода от целевого капитала должен содержать в том числе следующую информацию:

1) о стоимости имущества, находящегося в доверительном управлении управляющей компании по договору доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, на конец отчетного года;

2) о сумме денежных средств, поступивших для формирования или пополнения целевого капитала за отчетный год;

3) о доходе от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, за отчетный год;

4) об использовании дохода от целевого капитала за отчетный год с указанием общей суммы денежных средств, направленных на административно-управленческие расходы некоммерческой организации, а также общей суммы денежных средств, направленных получателям дохода от целевого капитала;

5) об общей сумме расходов управляющей компании, связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, за отчетный год, а также о размере вознаграждения, выплаченного управляющей компании, осуществляющей доверительное управление имуществом, составляющим целевой капитал;

6) о выявленных за отчетный год нарушениях при формировании целевого капитала, а также при использовании, распределении дохода от целевого капитала.

3. Годовой отчет о формировании целевого капитала и об использовании, о распределении дохода от целевого капитала должен быть размещен некоммерческой организацией на сайте в сети Интернет, используемом некоммерческой организацией для размещения информации, предусмотренной настоящим Федеральным законом, в течение 10 дней с даты утверждения такого отчета или внесения в него изменений.

### **Статья 13.** Порядок использования дохода от целевого капитала

1. Доход от целевого капитала должен использоваться в соответствии с целями, предусмотренными настоящим Федеральным законом, уставом некоммерческой организации – собственника целевого капитала, договором пожертвования или завещанием либо в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, решением совета по использованию целевого капитала.

2. Использование дохода от целевого капитала осуществляется некоммерческой организацией в соответствии с финансовым планом некоммерческой организации.

3. Финансовый план некоммерческой организации утверждается высшим органом управления некоммерческой организации после его предварительного согласования с советом по использованию целевого капитала. В случае, если целевой капитал некоммерческой организации сформирован за счет пожертвования одного жертвователя, финансовый план некоммерческой организации также должен быть согласован с данным жертвователем, если договором пожертвования не установлено иное.

4. Некоммерческая организация вправе расходовать часть имущества, составляющего целевой капитал, но не более 10 процентов балансовой стоимости имущества, составляющего целевой капитал, в год, если это не запрещено договором пожертвования или завещанием и предусмотрено финансовым планом некоммерческой организации.

5. Некоммерческая организация вправе использовать не весь полученный доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, при условии выполнения обязательств по договорам пожертвования, условий завещаний, а в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, решений совета по использованию целевого капитала. При этом размер неиспользованного дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, не может быть более 50 процентов такого дохода за два года подряд.

#### **Статья 14. Расформирование целевого капитала**

1. Целевой капитал подлежит расформированию в следующих случаях:

1) достижения целей или наступления условий, предусмотренных договором пожертвования, завещанием или в случаях, установленных настоящим Федеральным законом, решением совета по использованию целевого капитала;

2) истечения срока, на который был сформирован целевой капитал, в соответствии с договором пожертвования, завещанием или в случаях, установленных настоящим Федеральным законом, решением совета по использованию целевого капитала;

3) принятия решения о реорганизации некоммерческой организации – собственника целевого капитала, если некоммерческие организации, создаваемые в результате реорганизации, не соответствуют требованиям настоящего Федерального закона;

4) принятия решения о ликвидации некоммерческой организации – собственника целевого капитала;

5) если стоимость чистых активов в результате доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, снизилась по результатам трех следующих подряд завершенных

отчетных лет более чем на 30 процентов без учета расходования денежных средств, предусмотренных частью 4 статьи 13 настоящего Федерального закона;

б) если стоимость чистых активов в результате доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, снизилась по результатам одного отчетного года более чем на 50 процентов без учета расходования денежных средств, предусмотренных частью 4 статьи 13 настоящего Федерального закона;

7) в иных предусмотренных настоящим Федеральным законом случаях.

2. Решения, связанные с наступлением обстоятельств, предусмотренных частью 1 настоящей статьи, должны быть приняты в течение одного месяца с момента, когда стало известно о наступлении таких обстоятельств, а в случаях, предусмотренных пунктами 3 и 4 части 1 настоящей статьи, одновременно с принятием решения о реорганизации или ликвидации некоммерческой организации.

3. Целевой капитал подлежит расформированию по решению суда в случае неоднократных или грубых нарушений некоммерческой организацией – собственником целевого капитала требований настоящего Федерального закона. Требование о расформировании целевого капитала в указанных в настоящей части случаях может быть предъявлено в суд федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции в сфере регистрации некоммерческих организаций, а также жертвователем, его наследниками или иными правопреемниками.

4. Если договором пожертвования, завещанием или в случаях, установленных настоящим Федеральным законом, решением совета по использованию целевого капитала не определен порядок распоряжения имуществом, составляющим целевой капитал, в случае его расформирования, то при расформировании целевого капитала высший орган управления некоммерческой организации по согласованию с советом по использованию целевого капитала вправе принять одно из решений:

1) о передаче оставшейся части имущества, составлявшего целевой капитал, другой некоммерческой организации для формирования или пополнения сформированного целевого капитала;



2) об использовании оставшейся части имущества, составлявшего целевой капитал, на цели, определенные договором пожертвования, завещанием, или в случаях, установленных настоящим Федеральным законом, решением совета по использованию целевого капитала, в соответствии с финансовым планом некоммерческой организации.

5. При расформировании целевого капитала в случаях, предусмотренных частью 3 настоящей статьи, решения, предусмотренные частью 4 настоящей статьи, принимаются судом одновременно с решением о расформировании целевого капитала.

### **Глава 3. ДОВЕРИТЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИМУЩЕСТВОМ, СОСТАВЛЯЮЩИМ ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ**

**Статья 15.** Ограничения при совершении операций с имуществом, составляющим целевой капитал

1. Денежные средства, составляющие целевой капитал, в том числе иностранная валюта, могут быть размещены в:

1) государственные ценные бумаги Российской Федерации, государственные ценные бумаги субъектов Российской Федерации, облигации иных российских эмитентов;

2) акции российских эмитентов, созданных в форме открытых акционерных обществ;

3) государственные ценные бумаги иностранных государств, соответствующие требованиям, определяемым к долговым обязательствам иностранных государств, в которые могут размещаться средства Стабилизационного фонда Российской Федерации;

4) облигации и акции иных иностранных эмитентов;

5) ипотечные ценные бумаги, выпущенные в соответствии с законодательством Российской Федерации об ипотечных ценных бумагах;

6) инвестиционные паи закрытых паевых инвестиционных фондов, если правилами доверительного управления этими паевыми инвестиционными фондами предусматривается выпла-

та дохода от доверительного управления не реже одного раза в год;

7) инвестиционные паи интервальных паевых инвестиционных фондов;

8) инвестиционные паи открытых паевых инвестиционных фондов;

9) объекты недвижимого имущества;

10) депозиты в рублях и иностранной валюте в кредитных организациях.

2. Размещение имущества, составляющего целевой капитал, в указанные в части 1 настоящей статьи ценные бумаги (за исключением инвестиционных паев открытых паевых инвестиционных фондов) может осуществляться только, если такие ценные бумаги обращаются на организованном рынке ценных бумаг, или в ценные бумаги, предусмотренные пунктом 1 части 1 настоящей статьи, если они специально выпущены Правительством Российской Федерации для размещения средств институциональных инвесторов.

3. Управление имуществом, составляющим целевой капитал, должно осуществляться управляющей компанией на основании договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал.

4. Для осуществления расчетов, связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, открывается отдельный банковский счет, а для учета прав на ценные бумаги, составляющие целевой капитал, открываются отдельные лицевые счета в реестре владельцев ценных бумаг или отдельные счета депо в депозитарии, осуществляющем учет прав на такие ценные бумаги. Такие счета, за исключением случаев, установленных законодательством Российской Федерации, открываются на имя управляющей компании с указанием на то, что она действует в качестве доверительного управляющего имуществом, составляющим целевой капитал, а также с указанием наименования некоммерческой организации, передавшей денежные средства, составляющие целевой капитал, в доверительное управление, и индивидуального обозначения, идентифицирующего целевой капитал.

5. Управляющая компания при осуществлении доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, не вправе:

1) зачислять денежные средства, не являющиеся имуществом, составляющим целевой капитал, на отдельный банковский счет, предназначенный для осуществления расчетов, связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал;

2) осуществлять списание или выдачу денежных средств с отдельного банковского счета, предназначенного для расчетов, связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, а также с использованием дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, в иных целях, чем цели, установленные настоящим Федеральным законом;

3) приобретать имущество, которое в соответствии с настоящим Федеральным законом не может быть включено в состав целевого капитала;

4) заключать на безвозмездной основе сделки с имуществом, составляющим целевой капитал и находящимся в доверительном управлении;

5) предоставлять займы за счет имущества, составляющего целевой капитал, а также за счет дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал;

6) использовать имущество, составляющее целевой капитал, в качестве обеспечения исполнения своих обязательств, обязательств некоммерческой организации – собственника целевого капитала или обязательств третьих лиц, за исключением обязательств, непосредственно связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал;

7) приобретать за счет денежных средств, входящих в состав целевого капитала, ценные бумаги, эмитентами которых являются управляющая компания, аудиторская организация, с которой заключен договор об обслуживании, или их аффилированные лица, за исключением случаев, если указанные ценные бумаги обращаются на рынке ценных бумаг;

8) приобретать за счет денежных средств, входящих в состав целевого капитала, ценные бумаги эмитентов, в отношении которых

осуществляются меры досудебной санации или введена процедура несостоятельности (банкротства) (наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство).

6. При доверительном управлении имуществом, составляющим целевой капитал, заключение срочных сделок, в том числе покупка опционов на ценные бумаги, заключение фьючерсных и форвардных контрактов, допускается исключительно в целях страхования (хеджирования) рисков.

**Статья 16.** Договор доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал

1. По договору доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, некоммерческая организация – собственник целевого капитала передает пожертвования, поступившие в данную некоммерческую организацию в виде денежных средств на формирование целевого капитала, в доверительное управление доверительному управляющему – управляющей компании, а управляющая компания обязуется осуществлять доверительное управление имуществом, составляющим целевой капитал, в интересах данной некоммерческой организации.

2. Учредителем доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, и выгодоприобретателем по договору доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, является некоммерческая организация – собственник целевого капитала.

3. Условия договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, должны соответствовать требованиям гражданского законодательства и настоящего Федерального закона. Наряду с условиями, предусмотренными Гражданским кодексом Российской Федерации, в договоре доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, должны быть также указаны требования к составу объектов управления и инвестиционная политика управляющей компании, которая будет реализовываться при выполнении этого договора.

4. Пожертвования, поступившие в некоммерческую организацию в виде денежных средств на формирование целевого капитала и переданные данной некоммерческой организацией в доверительное управление, и доход от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, не переходят в собственность управляющей компании, осуществляющей доверительное управление имуществом, составляющим целевой капитал. В случае продажи имущества, составляющего целевой капитал, денежные средства, полученные в счет оплаты указанного имущества, подлежат включению в имущество, составляющее целевой капитал.

5. Управляющая компания осуществляет доверительное управление имуществом, составляющим целевой капитал, в соответствии с договором доверительного управления этим имуществом путем совершения любых операций с имуществом, составляющим целевой капитал, а также осуществляет все права, удостоверенные ценными бумагами, составляющими целевой капитал, в том числе право голоса.

6. Управляющая компания совершает сделки с имуществом, составляющим целевой капитал, от своего имени, при этом указывая, что она действует в качестве доверительного управляющего. Это условие считается соблюденным, если при совершении сделок, не требующих письменного оформления, другая сторона информирована об их совершении доверительным управляющим в этом качестве, а в письменных документах после наименования доверительного управляющего сделана пометка «Д.У.» и указаны наименование некоммерческой организации – собственника целевого капитала и индивидуальное обозначение, идентифицирующее целевой капитал. При отсутствии указания на то, что управляющая компания действует в качестве доверительного управляющего, она обязывается перед третьими лицами лично и отвечает перед ними только принадлежащим ей имуществом.

7. Управляющая компания обязана вести отдельный учет по каждому переданному в доверительное управление целевому капиталу.

8. Если управляющая компания является доверительным управляющим нескольких целевых капиталов, сформированных

одной некоммерческой организацией – собственником целевого капитала, для управления каждым целевым капиталом заключается отдельный договор.

9. Управляющая компания после завершения отчетного периода, определенного договором, но не реже одного раза в год обязана представить некоммерческой организации – собственнику целевого капитала отчет о своей деятельности по доверительному управлению имуществом, составляющим целевой капитал.

10. Доход от целевого капитала подлежит передаче некоммерческой организации – собственнику целевого капитала в течение 15 дней после завершения отчетного периода, если иной срок не предусмотрен договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал.

11. Управляющая компания осуществляет доверительное управление имуществом, составляющим целевой капитал, лично, за исключением случаев, установленных настоящей частью. Управляющая компания вправе поручить брокеру совершать от ее имени или от имени брокера сделки по отчуждению ценных бумаг, входящих в целевой капитал, или по приобретению ценных бумаг за счет имущества, составляющего целевой капитал, а также заключать опционные, фьючерсные и форвардные контракты, выполнение обязательств по которым должно осуществляться за счет имущества, составляющего целевой капитал. В иных случаях управляющая компания может поручить брокеру совершать от своего имени деятельность, необходимую для осуществления доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, если она уполномочена на это договором доверительного управления имуществом. Управляющая компания отвечает за действия избранных ею поверенного и комиссионера как за свои собственные.

12. Договор доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, наряду со случаями, предусмотренными Гражданским кодексом Российской Федерации, прекращает действие вследствие:

1) приостановления действия выданной управляющей компании лицензии на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами или лицензии на осуществление деятель-

ности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами либо аннулирования такой лицензии;

2) введения в отношении управляющей компании процедуры несостоятельности (банкротства) (наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство).

13. Договор доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, прекращает действие со дня, когда управляющая компания узнала о принятии соответствующего решения, а в случае, если такое решение принимается судом, со дня вступления такого решения в законную силу.

14. Некоммерческая организация – собственник целевого капитала в одностороннем порядке вправе отказаться от договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, в случае:

1) несоблюдения управляющей компанией установленных настоящим Федеральным законом требований к порядку доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал;

2) принятия решения о расформировании целевого капитала;

3) в иных случаях, предусмотренных договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал.

15. В течение одного месяца со дня прекращения действия договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, это имущество подлежит передаче другой управляющей компании, выбранной некоммерческой организацией – собственником целевого капитала. В иных случаях целевой капитал считается расформированным.

16. Если действие договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, прекращается в связи с расформированием целевого капитала, денежные средства, составляющие такой капитал, подлежат передаче некоммерческой организации – собственнику целевого капитала в течение 10 рабочих дней со дня прекращения действия этого договора, а иное имущество должно быть продано управляющей компанией в течение шести месяцев со дня прекращения действия догово-

ра. Полученные денежные средства должны быть переданы некоммерческой организации – собственнику целевого капитала.

### **Статья 17. Требования, предъявляемые к управляющей компании**

1. Управляющая компания при осуществлении деятельности по доверительному управлению имуществом, составляющим целевой капитал, обязана:

1) осуществлять инвестирование денежных средств, полученных на формирование целевого капитала, исходя из необходимости обеспечения принципов надежности, ликвидности, доходности и диверсификации;

2) осуществлять расчет стоимости чистых активов, находящихся в доверительном управлении управляющей компании по договору доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, в порядке и сроки, которые установлены нормативными правовыми актами федерального органа исполнительной власти в области финансовых рынков;

3) нести установленную настоящим Федеральным законом, иными федеральными законами и договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, ответственность за соответствие доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, требованиям настоящего Федерального закона, иных федеральных законов и договора доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал;

4) ежегодно проводить аудит бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности, которые связаны с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, а также с выплатой дохода от целевого капитала, если балансовая стоимость находящегося в доверительном управлении управляющей компании имущества, составляющего целевой капитал, превышает на конец отчетного года 45 миллионов рублей;

5) представлять копию аудиторского заключения некоммерческой организации – собственнику целевого капитала;

6) уведомлять некоммерческую организацию – собственника целевого капитала о приостановлении действия лицензии на осу-



ществление деятельности по управлению ценными бумагами или лицензии на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами либо об аннулировании такой лицензии не позднее дня, следующего за днем, когда управляющая компания узнала о таком приостановлении либо об аннулировании, в форме и порядке, которые предусмотрены договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал;

7) уведомлять некоммерческую организацию – собственника целевого капитала об иных фактах и событиях, связанных с деятельностью по доверительному управлению имуществом, составляющим целевой капитал, в порядке и сроки, которые предусмотрены договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал;

8) разработать и соблюдать внутренний регламент совершения операций с имуществом, составляющим целевой капитал;

9) соблюдать иные предусмотренные настоящим Федеральным законом, другими федеральными законами, а также договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, требования.

2. Наряду с ограничениями, установленными статьей 15 настоящего Федерального закона, управляющая компания не вправе:

1) приобретать за счет имущества, составляющего целевой капитал, имущество своих аффилированных лиц, а также акционеров (участников) управляющей компании, которые не относятся к аффилированным лицам;

2) отчуждать имущество, входящее в состав целевого капитала, своим аффилированным лицам, а также акционерам (участникам) управляющей компании, которые не относятся к аффилированным лицам;

3) приобретать в свою собственность или собственность учредителей доверительного управления по иным заключенным управляющей компанией договорам доверительного управления имущество, составляющее целевой капитал;

4) отчуждать собственное имущество и находящееся в доверительном управлении управляющей компании по иным дого-

ворам доверительного управления имущество в состав целевого капитала.

3. Предусмотренные частью 2 настоящей статьи ограничения не распространяются на случаи совершения сделок с ценными бумагами на торгах организаторов торговли на рынке ценных бумаг.

**Статья 18.** Расходы, связанные с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, и вознаграждение управляющей компании

1. Договором доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, должны быть предусмотрены размер вознаграждения управляющей компании или порядок его определения, порядок и сроки выплаты вознаграждения управляющей компании, а также порядок возмещения необходимых расходов, произведенных управляющей компанией при доверительном управлении имуществом, составляющим целевой капитал.

2. Возмещение необходимых расходов, связанных с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, осуществляется за счет дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал. В случае, если этого дохода недостаточно, возмещение таких расходов может осуществляться за счет дохода от целевого капитала. К необходимым расходам, связанным с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал, относятся в том числе расходы управляющей компании на ежегодный обязательный аудит бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности, которые связаны с доверительным управлением имуществом, составляющим целевой капитал. Необходимые расходы, возмещаемые за счет дохода от целевого капитала, не могут превышать 1 процент такого дохода.

3. Вознаграждение управляющей компании выплачивается за счет дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, полученного управляющей компанией за отчетный год, но не более 10 процентов такого дохода.

## Глава 4. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

**Статья 19.** Вступление в силу настоящего Федерального закона

1. Настоящий Федеральный закон вступает в силу со дня его официального опубликования.

2. Положения настоящего Федерального закона, касающиеся некоммерческих организаций – собственников целевого капитала, не являющихся специализированными организациями, применяются со дня установления Правительством Российской Федерации перечня видов платной деятельности, которую вправе осуществлять некоммерческие организации – собственники целевого капитала.

Президент  
Российской Федерации  
В. ПУТИН

Москва, Кремль  
30 декабря 2006 года  
№ 275-ФЗ

**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.

Издательство ОАО «Издательский дом «Новости Югры».  
628012, Российская Федерация,  
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра,  
г. Ханты-Мансийск, ул. Комсомольская, 31.  
Тел. (3467) 33-37-25.

Подписано в печать 21.04.2010 г.  
Отпечатано: ООО «Сургутская типография», ХМАО – Югра,  
г. Сургут, ул. Маяковского, 14. Заказ Тираж 500.  
Формат 60x84/16, бумага мелованная, печать офсетная.