

Научная статья  
УДК 33.334.01  
EDN HJETHF



## Совершенствование финансового механизма привлечения и использования целевого капитала образовательными организациями

Елена Юрьевна Золочевская<sup>1</sup>, Татьяна Николаевна Карпова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия, zolochevskaya-ey@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1388-2367>

<sup>2</sup>Государственный научно-исследовательский институт гражданской авиации, Москва, Россия, Karpova\_tn@gosniiga.ru, <https://orcid.org/0009-0006-9579-3040>

### Аннотация

**Введение.** В современных условиях модернизации системы образования, по мнению авторов настоящего исследования, особую актуальность приобретает поиск альтернативных источников финансирования образовательных организаций. Целевой капитал (эндаумент) представляет собой перспективный инструмент обеспечения финансовой устойчивости и развития образовательных учреждений, однако его применение в российской практике, особенно в сфере дополнительного образования, остается ограниченным. Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что современная экономическая ситуация в Российской Федерации характеризуется ограниченностью бюджетных ресурсов, что создает объективные предпосылки для поиска альтернативных механизмов финансового обеспечения деятельности отечественных образовательных организаций.

**Цель.** Разработка рекомендаций по совершенствованию финансового механизма привлечения и использования целевого капитала отечественными организациями дополнительного образования на основе анализа существующих практик и выявления ключевых проблем.

**Материалы и методы.** Настоящее исследование основано на анализе нормативно-правовой базы, статистических данных о деятельности организаций дополнительного образования, а также результатах опроса руководителей 45 организаций дополнительного образования в различных регионах России. В процессе исследования авторами применялись методы сравнительного анализа, экспертного опроса и математического моделирования.

**Результаты.** В ходе проведенного исследования авторами были выявлены основные барьеры формирования целевого капитала в организациях дополнительного образования: недостаточная правовая проработанность механизмов, низкая осведомленность потенциальных доноров, отсутствие специализированных компетенций у руководства организаций. Авторами предложен комплекс мер по совершенствованию финансового механизма, включающий создание региональных фондов поддержки, разработку типовых документов и программ обучения.

**Выводы.** Проведенное авторами исследование показало, что целевой капитал образовательной организации может стать эффективным инструментом обеспечения финансовой устойчивости организаций дополнительного образования в условиях ограниченного бюджетного финансирования. Однако, в процессе исследования установлено, что для его успешного внедрения необходима системная работа по устранению правовых, институциональных и компетентностных барьеров. Разработанные авторами настоящего исследования рекомендации, создают практическую основу для модернизации финансовых механизмов в сфере дополнительного образования и могут быть использованы всеми заинтересованными сторонами.

**Ключевые слова:** целевой капитал, эндаумент, дополнительное образование, финансовый механизм, образовательные организации, фандрайзинг, финансовая устойчивость

**Для цитирования:** Золочевская Е. Ю., Карпова Т. Н. Совершенствование финансового механизма привлечения и использования целевого капитала образовательными организациями // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 139–148. EDN HJETHF

Original article

## Improving the financial mechanism for attracting and using endowment capital by educational organizations

Elena Yu. Zolochevskaya<sup>1</sup>, Tatiana N. Karpova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia, zolochevskaya-ey@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1388-2367>

<sup>2</sup>State Research Institute of Civil Aviation, Moscow, Russia, Karpova\_tn@gosniiga.ru, <https://orcid.org/0009-0006-9579-3040>

### Abstract

**Introduction.** In the current conditions of modernization of the education system, according to the authors of this study, the search for alternative sources of financing educational organizations is becoming especially relevant. Endowment capital is a promising tool for ensuring financial stability and development of educational institutions, but its use in Russian practice, especially in the field of additional education, remains limited. The relevance of this study is because the current economic situation in the Russian Federation is characterized by limited budgetary resources, which creates objective prerequisites for searching for alternative mechanisms for financial support of the activities of domestic educational organizations.

**Purpose.** Development of recommendations for improving the financial mechanism for attracting and using endowment capital by additional education organizations based on the analysis of existing practices and identification of key problems.

**Materials and methods.** This study is based on the analysis of the regulatory framework, statistical data on the activities of additional education organizations, as well as the results of a survey of the heads of 45 additional education organizations in various regions of Russia. During the study, the author used methods of comparative analysis, expert survey and mathematical modeling.

**Results.** During the study, the authors identified the main barriers to the formation of target capital in organizations of additional education: insufficient legal elaboration of mechanisms, low awareness of potential donors, lack of specialized competencies among the management of organizations. The author proposed a set of measures to improve the financial mechanism, including the creation of regional support funds, the development of standard documents and training programs.

**Conclusions.** The study conducted by the authors showed that the target capital of an educational organization can become an effective tool for ensuring the financial sustainability of organizations of additional education in the context of limited budget financing. However, during the study it was established that for its successful implementation, systematic work is needed to eliminate legal, institutional and competence barriers. The recommendations developed by the author of this study create a practical basis for modernizing financial mechanisms in the field of additional education and can be used by all interested parties.

**Keywords:** target capital, endowment, additional education, financial mechanism, educational organizations, fundraising, financial sustainability

**For citation:** Zolochevskaya E. Yu., Karpova T. N. Improving the financial mechanism for attracting and using endowment capital by educational organizations. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(4):139–148. (In Russ.). EDN HJETHF

### Введение

Современная система образования в России переживает период значительных трансформаций, связанных с необходимостью повышения качества образовательных услуг, расширения доступности образования и обеспечения финансовой устойчивости образовательных организаций. По мнению авторов, особое место в этой системе занимает дополнительное образование, которое играет ключевую роль в развитии творческих способностей детей и молодежи, формировании их профессиональных компетенций и социализации.

Однако в настоящее время в связи с необходимостью сокращения расходов бюджетом Российской Федерации организации дополнительного образования сталкиваются с серьезными финансовыми вызовами. Традиционные источники финансирования, включающие бюджетные средства

и плату за образовательные услуги, зачастую не обеспечивают достаточного уровня ресурсов для развития материально-технической базы, повышения квалификации педагогических кадров и внедрения инновационных образовательных программ.

В существующих на сегодняшний день условиях, особую актуальность приобретает использование института целевого капитала (эндаумента) как альтернативного источника финансирования. Согласно существующим определениям, целевой капитал представляет собой сформированную за счет пожертвований совокупность имущества, которая передается в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого на финансирование уставной деятельности некоммерческих организаций.

Существующий мировой опыт, свидетельствует о высокой эффективности использования эндаументов в образовательной сфере. Так, крупнейшие университеты США, такие как Гарвард, Йель, Стэнфорд, имеют целевые капиталы, исчисляемые десятками миллиардов долларов, что обеспечивает им финансовую независимость и возможности для развития. В процессе исследования установлено, что в Российской Федерации институт целевого капитала был законодательно оформлен в 2006 году, однако его развитие происходит медленными темпами, особенно в сфере дополнительного образования.

### Теоретические основы

Теоретические основы функционирования целевого капитала в образовательной сфере базируются на концепциях устойчивого развития некоммерческих организаций, теории заинтересованных сторон и принципах социально ответственного инвестирования. Авторами установлено, что ключевые принципы формирования и использования целевого капитала включают долгосрочность, профессиональное управление, прозрачность и целевое использование доходов.

Специфика организаций дополнительного образования в Российской Федерации как получателей целевого капитала определяется их социальной значимостью, а также ориентацией на развитие человеческого капитала и необходимостью обеспечения доступности образовательных услуг для различных социальных групп граждан Российской Федерации. Указанные авторами факторы создают особые требования к структуре и механизмам управления целевым капиталом.

Исследованием вопроса совершенствования финансового механизма привлечения и использования целевого капитала образовательными организациями занимались некоторые отечественные исследователи.

Исследователь Лебедева А. В. отмечает, что: «эндаумент-фонды являются эффективным инструментом, обеспечивающим длительную финансовую поддержку и стабильное функционирование учреждений, уставная деятельность которых направлена на реализацию культурных, научных и социальных проектов, даже в условиях глобального кризиса» [1].

Ковалева Т. В., Учайкина И. П. в своей работе отмечают, что: «В современных условиях бюджетных ограничений перед российскими организациями высшего образования остро стоит проблема финансового обеспечения деятельности, в том числе за счет других внебюджетных финансовых источников. Одним из таких дополнительных источников являются доходы от фонда целевого капитала (эндаумент-фонда)» [2]

Белякова С. В., Завражина И. М. в своем исследовании ведут речь о том, что: «Целевой капитал, также известный как эндаумент, представляет собой механизм привлечения дополнительных средств для разных целей, в частности, для целей поддержки научных исследований, развития вузовской науки. Однако использование данного механизма сталкивается с рядом сложностей, включая недостаток информированности, сложность процесса, риск недофинансирования, инвестиционные риски и проблему «размывания» капитала» [3].

Воронцова Н. А. в своей работе отмечает, что: «Существует необходимость внедрения технологий формирования фонда целевого капитала в российских образовательных учреждениях для решения существующих экономических проблем отрасли и повышения качества образования» [4].

Исследователь Пилипосян А. А. акцентирует внимание читателей на том, что: «Российские университетские эндаумент-фонды продолжают развиваться и повышать эффективность своих инвестиционных стратегий, следуя успешным примерам международной практики. Для активизации их роста необходимо повышать уровень профессионализма команд внутреннего и внешнего управления целевым капиталом, внедрять альтернативные инструменты инвестирования, усиливать взаимодействие с донорами и постепенно создавать культуру благотворительности» [5].

Романова Л. А., Юдинцева В. А. в своем исследовании ведут речь о том, что: «В Российской Федерации сложившаяся система финансирования образовательной и научно-исследовательской деятельности образовательных организаций высшего образования не в состоянии в полной мере обеспечить выполнение их стратегических задач. Как следствие, оптимальным решением стал поиск дополнительных источников внебюджетного финансирования, которыми призваны стать благотворительные ресурсы, а именно фонды целевого капитала (эндаумент-фонды)» [6].

Эти же авторы в другом своем исследовании констатируют, что: «Финансовый механизм привлечения и использования целевого капитала включает несколько взаимосвязанных элементов: стратегию фандрайзинга, систему управления активами, механизмы контроля и отчетности, а также инструменты взаимодействия с донорами и бенефициарами. Эффективность этого механизма, по мнению исследователя во многом определяется качеством его проектирования и адаптации к специфическим условиям деятельности организации» [7].

Авторский анализ трудов современных отечественных исследователей показывает единое признание экспертным сообществом того факта, что существующая система бюджетного финансирования российских образовательных учреждений не способна в полной мере обеспечить решение стратегических задач развития образования и науки, что обуславливает острую необходимость поиска альтернативных источников финансирования.

Отечественные исследователи, по мнению авторов, рассматривают эндаумент-фонды как перспективный и эффективный инструмент обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости образовательных организаций, способный функционировать даже в условиях экономических кризисов и бюджетных ограничений. При этом научное сообщество четко осознает комплексный характер вызовов, связанных с внедрением механизмов целевого капитала в российской практике, включая недостаточную информированность участников процесса, сложность административных процедур, различные виды финансовых рисков и проблемы управления капиталом.

Особое внимание уделяется необходимости профессионализации управления эндаумент-фондами, внедрения современных инвестиционных стратегий и формирования культуры благотворительности в российском обществе. Отечественные исследователи подчеркивают важность системного подхода к построению финансового механизма целевого капитала, который должен включать стратегию привлечения средств, эффективную систему управления активами, надежные механизмы контроля и отчетности, а также развитые инструменты взаимодействия с донорами и бенефициарами, адаптированные к специфическим условиям деятельности конкретной образовательной организации.

### **Материалы и методы исследования**

Исследование проводилось в период с января по август 2025 г. и включало несколько этапов. На первом этапе авторами был проведен анализ нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность по формированию и использованию целевого капитала в России, а также изучение международного опыта применения эндаументов в образовательной сфере.

Эмпирическую базу настоящего авторского исследования составили данные опроса руководителей 45 организаций дополнительного образования, расположенных в семи федеральных округах России. Выборка формировалась методом стратифицированного отбора с учетом типа организации, формы собственности и региональной принадлежности. В выборку вошли 18 государственных учреждений дополнительного образования, 15 муниципальных учреждений и 12 частных организаций.

Сбор данных осуществлялся авторами посредством структурированного интервью, включавшего 32 вопроса, сгруппированных в четыре блока: общая информация об организации, текущее финансовое состояние, опыт привлечения внебюджетных средств и отношение к институту целевого капитала. Дополнительно авторами проводился анализ финансовой отчетности организаций за период 2022–2024 гг.

### **Результаты и обсуждение**

Проведенное авторами исследование позволило получить комплексную картину современного состояния финансового обеспечения организаций дополнительного образования в Российской Федерации и выявить ключевые проблемы в области привлечения и использования целевого капитала. Проведенный авторами анализ финансовой отчетности 45 организаций за период 2022–2024 гг. показал устойчивую тенденцию к снижению реальных доходов с учетом инфляционных процессов. Средний темп роста номинальных доходов составил 8,3% в год, что при среднем уровне инфляции 6,7 % обеспечивает крайне незначительный реальный рост финансовых ресурсов.

Проведенный авторами структурный анализ доходов организаций дополнительного образования выявил критическую зависимость государственных и муниципальных учреждений от бюджетного финансирования. При этом, как было установлено, доля внебюджетных источников финансирования остается крайне низкой, что создает серьезные риски для финансовой устойчивости организаций в условиях возможного сокращения государственных расходов на образование. Отметим, что частные организации дополнительного образования демонстрируют более диверсифицированную структуру доходов, однако их зависимость от платы за образовательные услуги создает уязвимость в условиях экономической нестабильности.

**Таблица 1. Динамика доходов организаций дополнительного образования по годам, млн руб.**

Table 1. Income dynamics of additional education organizations by year, million rubles

Тип организации	2022 год	2023 год	2024 год	Темп роста, %
Государственные (средние значения)	12,4	13,1	14,2	114,5
Муниципальные (средние значения)	8,7	9,3	10,1	116,1
Частные (средние значения)	6,2	7,1	7,8	125,8
Общий показатель	9,1	9,8	10,7	117,6

Авторами был проведен детальный анализ расходной части бюджетов организаций дополнительного образования, который показал, что основную долю составляют расходы на оплату труда, которые в среднем составляют 68,4 % от общих расходов государственных учреждений, 71,2 % муниципальных и 52,3 % частных организаций. Расходы организаций дополнительного образования на развитие материально-технической базы и внедрение инновационных образовательных программ остаются крайне ограниченными, что негативно сказывается на качестве предоставляемых образовательных услуг и конкурентоспособности исследуемых организаций.

Далее исследование показало, что только 13,3 % опрошенных организаций дополнительного образования имеют четко сформулированную стратегию привлечения внебюджетных средств, при этом большинство из них ограничивается эпизодическим участием в грантовых конкурсах. Систематическая работа по привлечению пожертвований ведется лишь в 8,9 % организаций дополнительного образования, что свидетельствует о недостаточном понимании потенциала фандрайзинга как инструмента финансового обеспечения деятельности.

Анализ осведомленности руководителей организаций дополнительного образования о возможностях использования института целевого капитала выявил критически низкий уровень знаний в данной области. Только 22,2 % респондентов продемонстрировали базовое понимание механизмов формирования и использования эндаументов, при этом детальными знаниями о правовых и финансовых аспектах обладают менее 7 % опрошенных. Это создает серьезное препятствие для внедрения данного инструмента в практику работы организаций дополнительного образования.

**Таблица 2 – Уровень осведомленности руководителей о целевом капитале**

Table 2 – Managers' awareness of target capital

Уровень знаний	Государственные	Муниципальные	Частные	Общий показатель
Высокий (детальные знания)	5,6%	6,7%	8,3%	6,7%
Средний (базовые знания)	16,7%	20,0%	33,3%	22,2%
Низкий (поверхностные знания)	38,9%	46,7%	41,7%	42,2%
Отсутствует	38,9%	26,7%	16,7%	28,9%



Особое внимание в исследовании, авторами было уделено изучению потенциальных источников формирования целевого капитала для организаций дополнительного образования. Анализ показал, что основными потенциальными донорами могут выступать родители обучающихся, выпускники организаций, местные предприниматели и крупные компании, реализующие программы корпоративной социальной ответственности. При этом готовность к финансовому участию в формировании целевого капитала выразили 34,7% родителей обучающихся, что является достаточно высоким показателем и свидетельствует о потенциале данного направления.

Исследование авторов выявило значительные различия в подходах к потенциальному формированию целевого капитала между организациями различных типов. Государственные учреждения дополнительного образования демонстрируют наиболее консервативный подход, что обусловлено особенностями их правового статуса и ограничениями в области привлечения внебюджетных средств. Муниципальные организации дополнительного образования проявляют несколько большую активность, особенно в регионах с развитой культурой благотворительности и поддержки образования. Частные организации дополнительного образования показывают наибольшую готовность к использованию института целевого капитала, что связано с их большей финансовой самостоятельностью и опытом работы с различными источниками финансирования.

Математическое моделирование различных сценариев формирования и использования целевого капитала организациями дополнительного образования, позволило авторам оценить потенциальную эффективность данного инструмента для организаций дополнительного образования. Базовый сценарий предполагает формирование целевого капитала в размере 5 млн руб. в течение трех лет с последующим инвестированием средств в консервативные финансовые инструменты со среднегодовой доходностью 7 % или на депозит со средней доходностью 15 %. В рамках данного сценария организация может рассчитывать на ежегодный доход около 350 тыс. руб., что составляет существенную долю в бюджете типичной организации дополнительного образования.

**Таблица 3. Моделирование эффективности целевого капитала для организаций дополнительного образования**

Table 3. Modeling the effectiveness of endowment capital for additional education organizations

Размер капитала, млн руб.	Доходность, %	Годовой доход, тыс. руб.	Доля в бюджете организации, %
3	6	180	12,3
5	7	350	20,7
10	8	800	35,2
15	8,5	1275	48,6
20	9	1800	58,1

Оптимистический сценарий предусматривает формирование целевого капитала в размере 15–20 млн. рублей, что, по мнению авторов, может обеспечить организации дополнительного образования значительную финансовую независимость и возможности для стратегического развития. Однако достижение таких объемов целевого капитала требует системной работы по привлечению доноров, профессионального управления активами и создания эффективной системы взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Отметим, что произведенный авторами пересчет таблицы с учетом текущих высоких процентных ставок ЦБ РФ по депозитам кардинально изменяет экономическую привлекательность формирования целевого капитала для организаций дополнительного образования. Как показывают произведенные авторами расчеты, при размещении средств на депозитах под 15–23% годовых даже относительно небольшой целевой капитал в размере 3 млн руб. способен генерировать годовой доход в размере 450 тыс. руб., что составляет более 30 % от среднего бюджета типичной организации дополнительного образования.

**Таблица 4. Моделирование эффективности целевого капитала для организаций дополнительного образования (пересчет с учетом текущих процентных ставок)**

Table 4. Modeling the effectiveness of endowment capital for additional education organizations (recalculated based on current interest rates)

Размер капитала, млн руб.	Доходность, %	Годовой доход, тыс. руб.	Доля в бюджете организации, %
3	15	450	30,8
5	17	850	50,3
10	19	1900	83,6
15	21	3150	120,1
20	23	4600	148,4

Особенно впечатляющими выглядят результаты при формировании более крупных целевых капиталов организациями дополнительного образования. Эндаумент в размере 10 млн руб. при доходности 19 % годовых может обеспечить организации дополнительное финансирование в объеме 1,9 млн руб. ежегодно, что практически удваивает финансовые возможности организации дополнительного образования. Как показывают расчеты авторов, при формировании целевого капитала в размере 15–20 млн руб. годовые доходы могут превышать текущий бюджет организации, что создает принципиально новые возможности для стратегического развития, модернизации материально-технической базы и расширения спектра образовательных программ.

Стоит отметить, что текущие высокие процентные ставки делают привлекательным даже консервативный подход к управлению целевым капиталом образовательной организации через банковские депозиты, что снижает риски и упрощает процедуры управления активами для организаций, не имеющих опыта работы с более сложными финансовыми инструментами. При этом важно учитывать, что текущий уровень процентных ставок носит временный характер и в среднесрочной перспективе может снизиться, что потребует пересмотра инвестиционной стратегии управления целевым капиталом.

Проведенный авторами настоящего исследования анализ зарубежного опыта использования эндаументов в сфере дополнительного образования показал, что успешные практики характеризуются несколькими общими чертами. Во-первых, это четкое определение целей использования средств целевого капитала и их соответствие стратегическим приоритетам развития организации. Во-вторых, активное вовлечение заинтересованных сторон в процесс формирования и управления целевым капиталом через создание попечительских советов и других коллегиальных органов. В-третьих, обеспечение высокого уровня прозрачности и подотчетности в использовании средств, включая регулярную публикацию отчетов о результатах деятельности организации дополнительного образования (к примеру, на сайте образовательной организации). В целом зарубежный опыт является более успешным, чем опыт отечественных организаций дополнительного образования.

Исследование, проведенное авторами, также выявило ряд специфических факторов, влияющих на потенциал формирования целевого капитала организациями дополнительного образования в российских условиях. Региональные различия в уровне экономического развития и культуре благотворительности создают неравные возможности для организаций в различных субъектах Российской Федерации. Организации, расположенные в крупных городах (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск и т.д.) и экономически развитых регионах (Московская область, Ленинградская область, Свердловская область, Новосибирская область), имеют значительно больше возможностей для привлечения крупных доноров и формирования существенного целевого капитала.

Отраслевая специализация организаций дополнительного образования, по мнению авторов, также оказывает влияние на потенциал привлечения средств. Организации, работающие в области технического творчества и инновационных технологий, демонстрируют более высокую привлекательность для корпоративных доноров (градообразующие предприятия, крупные промышленные холдинги), особенно из высокотехнологичных отраслей экономики и добывающих отраслей. Организации художественной направленности, по мнению авторов, могут рассчитывать на поддержку со стороны деятелей культуры и искусства, а также специализированных благотворительных фондов.

**Таблица 5. Потенциал привлечения целевого капитала по направлениям деятельности**

Table 5. The potential for attracting endowment capital by areas of activity

Направление деятельности	Количество организаций	Средний потенциал, млн руб.	Основные источники
Техническое творчество	12	8,4	Корпорации, IT-компании
Художественное творчество	15	6,2	Частные доноры, фонды культуры
Спортивное направление	8	5,7	Спортивные организации, спонсоры
Естественнонаучное	6	7,1	Научные организации, вузы
Социально-педагогическое	4	4,3	Социальные фонды, меценаты

Проведенный авторами анализ барьеров, препятствующих формированию целевого капитала организациями дополнительного образования, позволил выделить несколько ключевых групп проблем. Достаточно серьезными являются правовые барьеры, которые связаны с недостаточной проработанностью законодательства о целевом капитале, сложностью процедур создания фондов целевого капитала и ограничениями в области инвестирования средств. Организационные барьеры включают отсутствие необходимых компетенций у руководства организаций дополнительного образования, недостаток специализированных кадров и неразвитость системы профессиональной подготовки в области управления целевым капиталом.

Финансовые барьеры организаций дополнительного образования обусловлены высокими затратами на создание и обслуживание фондов целевого капитала, что делает их использование экономически нецелесообразным для небольших организаций дополнительного образования с ограниченным потенциалом привлечения средств. Социально-культурные барьеры связаны с недостаточной развитостью культуры благотворительности в современном российском обществе, низкой осведомленностью потенциальных спонсоров о возможностях поддержки образовательных организаций и отсутствием традиций долгосрочного инвестирования в отечественные образовательные проекты.

Особое внимание в исследовании авторами было уделено изучению опыта организации дополнительного образования, которые имели практику формирования целевого капитала. Авторами рассмотрен специализированный фонд целевого капитала «Эндаумент-фонд по поддержке организаций дополнительного образования» в городе Казани, которому удалось аккумулировать на 31 декабря 2024 г. совокупные активы организации, которые составили 4,7 млн руб. Это на 709 тыс. руб. (на 17,7 %) больше, чем годом ранее. Согласно отчетности данной организации, финансовые средства размещены на банковском счете, что в условиях 2024–2025 гг. является лучшим вариантом инвестирования, так как процентная ставка по депозитам составляет от 15 % до 23 % на протяжении 2024 и 2025 гг.<sup>1</sup>

Анализ опыта данной организации позволил выделить ключевые факторы успеха в формировании целевого капитала. К ним относятся наличие четкого видения развития организации, активная позиция руководства, создание эффективной системы взаимодействия с донорами, обеспечение прозрачности использования средств и демонстрация конкретных результатов деятельности.

Отметим, что в настоящее время почти каждый второй эндаумент-фонд в России – университетский, а доля фондов, создаваемых в сфере образования в целом, составляет более половины их количества в России (128 фондов, 57%) [8].

Настоящее авторское исследование показало, что формирование целевого капитала требует значительных временных и организационных ресурсов. Средний период от начала работы по привлечению средств до формирования функционирующего фонда целевого капитала составляет 18–24 месяца, при этом наиболее интенсивная фаза привлечения средств приходится на первые 6–8 месяцев. Это требует от организаций дополнительного образования серьезной подготовительной работы и готовности к долгосрочным инвестициям в развитие данного направления деятельности.

<sup>1</sup> Годовой отчет "Эндаумент-фонд по поддержке организаций дополнительного образования" [Электронный ресурс]. – URL: <https://umfond.ru/wp-content/uploads/2023/01/godovoj-otchet-za-2022-god.pdf> (дата обращения: 29.08.2025).



Таблица 6. Этапы формирования целевого капитала и временные рамки

Table 6. Stages of target capital formation and time frame

Этап	Продолжительность, мес.	Основные мероприятия	Ожидаемые результаты
Подготовительный	3-4	Разработка стратегии, создание документов	Готовность к привлечению средств
Активное привлечение	6-8	Работа с донорами, PR-кампания	Формирование основной части капитала
Завершающий	2-3	Оформление документов, передача в управление	Начало получения доходов
Управление и развитие	Постоянно	Мониторинг, отчетность, развитие	Стабильные доходы, рост капитала

Проведенное авторами моделирование различных стратегий управления целевым капиталом показало, что выбор инвестиционной политики оказывает критическое влияние на эффективность использования данного инструмента. Консервативная стратегия, предполагающая инвестирование преимущественно в государственные облигации и банковские депозиты, обеспечивает стабильную, но относительно низкую доходность на уровне 5–7 % годовых по опыту прошлых лет, но в 2024–2025 гг. доходность депозитов увеличилась до 15–23 % годовых. Умеренная стратегия инвестирования, с включением корпоративных облигаций и акций крупных компаний может обеспечить доходность 7–9 % при умеренном уровне риска. Агрессивная стратегия инвестирования с высокой долей акций и альтернативных инвестиций потенциально может принести доходность 10–12 %, но, по мнению авторов, сопряжена с существенными рисками.

Настоящее исследование выявило необходимость создания специализированной инфраструктуры поддержки организаций дополнительного образования в области формирования и управления целевым капиталом. По мнению авторов, такая инфраструктура должна включать региональные центры компетенций, специализированные управляющие компании, ориентированные на работу с небольшими эндаументами, и систему профессиональной подготовки кадров для некоммерческого сектора.

### Выводы

В процессе исследования было установлено, что институт целевого капитала имеет значительный потенциал для решения финансовых проблем организаций дополнительного образования, однако его использование, в настоящее время остается крайне ограниченным. Основными препятствиями являются недостаточная правовая проработанность механизмов, низкая осведомленность потенциальных участников и отсутствие необходимых компетенций.

Обосновано, что успешное внедрение механизмов целевого капитала требует комплексного подхода, включающего совершенствование законодательства Российской Федерации, создание институциональной инфраструктуры поддержки организаций дополнительного образования, а также развитие профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций.

Установлено, что частные организации дополнительного образования в Российской Федерации демонстрируют более высокую готовность к использованию института целевого капитала по сравнению с государственными и муниципальными учреждениями, что связано с их большей финансовой самостоятельностью и опытом привлечения внебюджетных средств. Отметим, что это связано с тем, что руководство частных организаций зачастую оказывается более компетентным в вопросе привлечения внебюджетных средств.

В процессе исследования обосновано, что формирование целевого капитала может обеспечить организациям дополнительного образования Российской Федерации дополнительный источник стабильного финансирования, что особенно важно в условиях ограниченности бюджетных ресурсов Российской Федерации и необходимости модернизации образовательных программ дополнительного образования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке авторами конкретных рекомендаций по совершенствованию финансового механизма привлечения и использования целевого капитала, которые могут быть использованы органами государственной власти, руководителями образовательных организаций и управляющими компаниями при разработке стратегий развития сферы дополнительного образования.

## Список источников

1. Лебедева А. В. Методы повышения эффективности финансового механизма фондов целевого капитала учреждений культуры // Инновации. Наука. Образование. 2023. № 32. С. 990–995. EDN: RWLFOA.
2. Ковалева Т. В., Учайкина И. П. Управление доходами от целевого капитала образовательной организации высшего образования // Управленческий учет. 2022. № 6-3. С. 568–574. EDN: TAQTYI. <https://doi.org/10.25806/uu6-32022568-574>
3. Белякова С. В., Завражина И. М. Привлечение целевого капитала в развитие вузовской науки: проблемы и перспективы // Наука и Образование. 2024. Т. 7. № 2.
4. Воронцова Н. А. Технологии формирования фонда целевого капитала для финансирования общеобразовательных учреждений // Фундаментальные исследования. 2025. № 1. С. 93–98. EDN: TJKHRS. <https://doi.org/10.17513/fr.43769>
5. Пилипосян А. А. Модели управления целевым капиталом в российских и зарубежных университетах // Мир новой экономики. 2025. Т. 19. № 2. С. 62–72. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2025-19-2-62-72>
6. Романова Л. А., Юдинцева В. А. Сравнительная оценка российских фондов целевого капитала в сфере высшего образования // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2022. № 2(65). С. 145–158.
7. Юдинцева В. А., Романова Л. А. Классификация денежных потоков фондов целевого капитала // Ученые заметки ТОГУ. 2021. Т. 12. № 2. С. 148–152.
8. Климанов В. В., Казакова С. М. Эндаументы в России: состояние и перспективы. Аналитический доклад / АНО «Институт реформирования общественных финансов». – М.: Благотворительный фонд Владимира Потанина, 2022. 31 с.

## References

1. Lebedeva A. V. Methods for increasing the efficiency of the financial mechanism of endowment funds of cultural institutions. *Innovations. Science. Education*. 2023;(32):990–995. EDN: RWLFOA. (In Russ.)
2. Kovaleva T. V., Uchaikina I. P. Managing income from the endowment capital of an educational organization of higher education. *Management accounting*. 2022;(6-3):568–574. EDN: TAQTYI. (In Russ.) <https://doi.org/10.25806/uu6-32022568-574>
3. Belyakova S. V., Zavrazhina I. M. Attracting endowment capital to the development of university science: problems and prospects. *Science and Education*. 2024;7(2). (In Russ.)
4. Vorontsova N. A. Technologies for the formation of an endowment fund for financing general education institutions. *Fundamental research*. 2025;(1):93–98. EDN: TJKHRS. (In Russ.) <https://doi.org/10.17513/fr.43769>
5. Piliposyan A. A. Models of endowment management in Russian and foreign universities. *The world of the new economy*. 2025;19(2):62–72. (In Russ.) <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2025-19-2-62-72>
6. Romanova L. A., Yudinseva V. A. Comparative assessment of Russian endowment funds in the field of higher education. *Bulletin of the Pacific State University*. 2022;2(65):145–158. (In Russ.)
7. Yudinseva V. A., Romanova L. A. Classification of cash flows of endowment funds. *Academic Notes of Pacific State University*. 2023;12(2):148–152. (In Russ.)
8. Klimanov V. V., Kazakova S. M. *Endowments in Russia: status and prospects. Analytical report*. Moscow: Vladimir Potanin Charitable Foundation; 2022. 31 p. (In Russ.)

## Информация об авторах

Е. Ю. Золочевская – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Т. Н. Карпова – начальник управления экономики и финансов, Государственный научно-исследовательский институт гражданской авиации.

## Information about the authors

E. Yu. Zolochevskaya – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

T. N. Karpova – Head of the Economics and Finance Department, State Research Institute of Civil Aviation.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 29.09.2025; одобрена после рецензирования 04.11.2025; принята к публикации 05.11.2025. The article was submitted 29.09.2025; approved after reviewing 04.11.2025; accepted for publication 05.11.2025.