

## ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ПОЖЕРТВОВАНИЙ В УНИВЕРСИТЕТЕ: МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ (на примере Финансового университета)

*Building a Donation Culture at the University: Marketing Tools for Student Engagement  
(Case Study: Financial University)*



**Родионова Марина Евгеньевна,**

кандидат социологических наук, доцент, исполнительный директор Фонда управления целевым капиталом Финансового университета при Правительстве РФ; Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49

**Rodionova Marina Evgenievna,**

PhD of Sociological Sciences, Associate Professor, Executive Director of the Target Capital Management Fund of the Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia  
MERodionova@fa.ru

<https://orcid.org/0000-0001-8663-313X>



**Киселёва Наталья Ильинична,**

кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры социологии, директор Центра перспективных исследований и разработок в сфере образования, Финансовый университет при Правительстве РФ; Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49

**Kiseleva Natalya Ilyinichna,**

PhD in Sociology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Sociology, Director of the Center for Advanced Research and Development in Education, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

NKiseleva@fa.ru

<https://orcid.org/0000-0003-3310-3826>



**Белан Дарья Сергеевна,**

студент, Финансовый университет при Правительстве РФ; Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49

**Belan Daria Sergeevna,**

Student, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

DSBelan@fa.ru

<https://orcid.org/0009-0005-2830-4713>



**Сытин Борис Сергеевич,**

главный специалист Центра перспективных исследований и разработок в сфере образования, Финансовый университет при Правительстве РФ; Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49

**Sytin Boris Sergeevich,**

Chief Specialist of the Center for Advanced Research and Development in Education, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

BSSytin@fa.ru

<https://orcid.org/0009-0000-8468-0979>

В статье исследуются особенности формирования культуры пожертвований в университетской среде как важного элемента развития академической филантропии и университетского фандрайзинга. На примере Финансового университета анализируются маркетинговые стратегии вовлечения студентов в поддержку эндаумент-фонда и выявляются барьеры, препятствующие развитию культуры пожертвований. Эмпирическая база исследования представлена результатами анкетного опроса студентов, позволившего определить уровень их осведомлённости, готовность к финансовому и нефинансовому участию, а также ключевые мотивационные факторы. Установлено, что при низкой информированности студенты демонстрируют высокий потенциал вовлечённости, обусловленный доверием, эмоциональной идентификацией с университетом и прозрачностью использования средств. Обоснована необходимость перехода к системной маркетинговой стратегии, включающей цифровые коммуникации, нефинансовые формы участия и регулярную отчётность. Сделан вывод о значении эндаумент-фонда как инструмента формирования доверия и устойчивой поддержки университета.

**Ключевые слова:** эндаумент-фонд; университетский фандрайзинг; культура пожертвований; академическая филантропия; социальный маркетинг; Финансовый университет; вовлечение студентов.

The article explores the features of the formation of a donation culture in the university environment as an important element in the development of academic philanthropy and university fundraising. Using the example of the Financial University, the article analyzes the marketing strategies for involving students in supporting the endowment fund and identifies the barriers that hinder the development of a donation culture. The empirical basis of the study is based on the results of a questionnaire survey of students, which allowed to determine their level of awareness, readiness for financial and non-financial participation, as well as the key motivational factors. It has been established that, despite their low level of awareness, students demonstrate a high potential for engagement due to their trust, emotional identification with the university, and transparency in the use of funds. The article highlights the need for a systematic marketing strategy that includes digital communication, non-financial forms of participation, and regular reporting. It concludes that the endowment fund plays a crucial role in building trust and sustainable support for the university.

**Keywords:** endowment fund; university fundraising; donation culture; academic philanthropy; social marketing; Financial University; student involvement.

## Введение (Introduction)

Эндаумент-фонд в вузовской среде обычно рассматривается как пример академической филантропии и инструмент долгосрочной финансовой устойчивости. Появление фондов целевых капиталов в российских вузах произошло в соответствии с принятым в 2006 году Федеральным законом № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», который установил правовые основы целевого капитала некоммерческих организаций, в том числе и вузов.

По данным Рейтингового агентства *RAEX* и Благотворительного фонда Владимира Потанина, около 40% всех эндаумент-фондов в России работают в сфере образования, преимущественное большинство – в сфере высшего образования\*. С 2024 года лидерами по объему капитала считаются вузы, обладающие активами свыше 1 млрд рублей\*\*. К 2025 году крупнейшими обладателями фонда целевого капитала стали Сколковский институт науки и технологий, Европейский университет в Санкт-Петербурге, МГИМО и НИУ ВШЭ. Несмотря на положительную динамику развития эндаумент-фондов высших учебных заведений, ежегодный прирост капитала остается небольшим. Основными дарителями для университетов остаются их выпускники. Тем не менее крупные пожертвования в истории университетских фондов целевых капиталов в России существовали, например, при формировании фонда МГИМО основными меценатами выступили его выпускники В. О. Потанин, А. Б. Усманов, Ф. К. Шодиев, которые внесли в фонд по 140 млн руб., и в дальнейшем удваивали пожертвования, также поддержку фонду оказывал выпускник университета министр иностранных дел РФ С. В. Лавров. В 2012 году Д. А. Медведев поручил отчислить средства в фонд Сколтеха (1% из бюджетов программ инновационного развития госкомпаний), что позволило эндаумент-фонду университета накопить капитал и закрепить его на достаточно высоком уровне.

Важность фондов целевых капиталов университетов признается на государственном уровне. Например, Минобрнауки РФ в рамках поддержки университетских эндаумент-фондов создало Межведомственную рабочую группу по вопросу развития фондов целевого капитала в образовательных организациях высшего образования<sup>3\*</sup>, а Минэкономразвития фонды целевых капиталов университетов считают экономически эффективными<sup>4\*</sup>. Деятельность эндаумент-фондов также оценивается в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», где закреплен показатель «Удельный вес объема финансирования, привлеченного в фонды целевого капитала, в общем объеме внебюджетных средств университета».

При этом развитие фондов целевых капиталов часто сталкивается с определенными вызовами для университетов. Поиск дополнительных источников финансирования становится условием для комплексного развития университета: модернизации инфраструктуры, поддержки студентов и преподавателей, сохранения конкурентоспособности образовательных программ [1].

Несмотря на имеющуюся практику, согласно которой основными дарителями для университетов становятся выпускники, внутривузовская культура поддержки эндаумента не должна сводиться только к их пожертвованиям. Формирование культуры начинается существенно раньше, еще на этапе обучения, определяя отношение студентов к альма-матер и потенциальную благотворительность в ее пользу. Вузы-лидеры по объему поступлений отмечают важность осведомленности со стороны потенциальных дарителей о целях фонда, а также формирования доверия к механизмам распределения доходов. Без этих ключевых элементов даже сильная стратегия управления фондами сталкивается со слабой вовлеченностью и невысоким уровнем привлекаемого капитала<sup>5\*</sup>.

Таким образом, для обеспечения финансовой стабильности вуза и развития его многосторонней деятельности требуется понимание того, насколько у студентов сформирована культура благотворительности, и насколько они готовы оказывать поддержку своему университету.

В общем виде механизм функционирования эндаумент-фонда университета представляет собой передачу имущества, которое формируется и пополняется за счет пожертвований, управляющей компании для доверительного распоряжения в целях получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности университета. Важно, что предоставленные в эндаумент-фонд средства не подлежат расходованию, а приносят пользу от их вложения в виде регулярного дохода в течение неограниченного времени [2]. Это позволяет обеспечить деятельность университета в долгосрочной перспективе благодаря стабильному доходу без прямой зависимости от разовых поступлений и бюджетных колебаний.

Средства, полученные от вложений, используются по различным целевым направлениям (например, научная деятельность, спортивные или культурные мероприятия). При этом вузы определяют приоритетные ключевые направления в соответствии с собственными потребностями и запросами дарителей. Пожертвования для инвесторов в эндаумент-фонды университета дают гарантии сохранности и целевом применении вложенных средств, налоговые льготы и вычеты, а также нематериальные преимущества.

\* Российские фонды целевых капиталов: качество и полнота раскрытия информации [Электронный ресурс] - Режим доступа: [https://raex-rr.com/NKO/endowment/endowment\\_research/2024/](https://raex-rr.com/NKO/endowment/endowment_research/2024/) (дата обращения: 02.11.2025).

\*\* Университетские эндаументы расширяют географию [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/education/519546-universitetskije-endaumenty-rassirajut-geografiju?ysclid=mmvt8g05ec143981364> (дата обращения: 02.11.2025).

<sup>3\*</sup> Минобрнауки России. Фонды целевого капитала образовательных организаций высшего образования [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/about/deps/dep/funds/> (дата обращения: 19.02.2026).

<sup>4\*</sup> Фонды финансовой устойчивости вузов [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/eef/3sraibefnmof029ghzslfnqdcgn5qax.pdf> (дата обращения: 19.02.2026).

<sup>5\*</sup> Фонды целевого капитала как источник развития вузов [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7973474> (дата обращения: 10.03.2026).

Создателями эндаумент-фондов обычно выступают сами учебные заведения или ассоциации выпускников вузов. Выпускники представляют собой сплоченную группу и активно выражают поддержку своим университетам, а также стремятся участвовать в их управленческих процессах [3].

Исследования показывают, что выпускники российских вузов осведомлены о существовании и деятельности эндаумент-фондов лучше, чем студенты [4]. Так, большинство студентов (84%) не знают о существовании эндаумент-фонда в их учебном заведении, в то время как среди выпускников половина (47%) осведомлена о его наличии. Более того, выпускники чаще, чем студенты, изъявляют желание участвовать в жизни университета и эндаумент-фонда (71% и 65% соответственно).

Однако успешность выпускников не гарантирует их последующий вклад в университет и его эндаумент-фонд. Согласно исследованию *Forbes Education*, в топ-вузов России по числу выпускников-миллиардеров входят МФТИ, МГУ, РЭУ им. Плеханова, МГИМО, МИСИС и другие<sup>6\*</sup>. Тем не менее, перечень российских вузов-лидеров по объему капитала не пропорционален числу их выпускников-миллиардеров. Например, наибольшим капиталом в эндаумент-фонде обладает Сколковский институт науки и технологий, Европейский университет в Санкт-Петербурге, МГИМО и НИУ ВШЭ<sup>7\*</sup>.

Соответственно, высокий уровень дохода выпускников университетов не гарантирует их включенность в деятельность эндаумент-фондов и увеличение капитализации своей альма-матер. Такое обстоятельство может свидетельствовать о необходимости работы с выпускниками со времен их студенчества, включая вовлеченность в корпоративную культуру и повышение удовлетворенности обучения в университете.

### Материалы и методы (Materials and methods)

Эмпирическую основу исследования составили результаты анкетного опроса студентов очной формы обучения Финансового университета, направленного на выявление уровня осведомленности об эндаумент-фонде, отношения к практике пожертвований и готовности к участию в поддержке университета. Опрос включал вопросы, касающиеся мотивации, предпочтительных форм участия (финансовых и нефинансовых), а также факторов доверия и прозрачности. В качестве методов исследования использованы анализ научной литературы по проблематике академической филантропии и фандрайзинга, сравнительный анализ отечественных и зарубежных практик, а также методы описательной статистики для интерпретации полученных данных. Комплексный подход позволил выявить ключевые тенденции вовлеченности студентов и обосновать направления совершенствования маркетинговых стратегий развития университетских эндаументов.

Исследование проводилось методом анкетного опроса студентов-очников Финансового университета. Выборка исследования стратифицирована по факультетам

вуза и составила 250 студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры.

Анкетный опрос имеет ряд ограничений: респонденты могут давать социально одобряемые, а не искренние ответы; выборка, хотя и стратифицирована, но ошибка составляет 5%; отсутствует возможность глубинного анализа мотивации и эмоциональных установок; результаты актуальны лишь на момент проведения опроса и не отражают динамики изменения отношения к филантропии со временем.

Теоретический анализ позволил сформулировать цель эмпирического исследования — определить готовность студентов поддерживать культуру академической филантропии в Финансовом университете.

Для решения поставленной цели выполнены следующие задачи:

- ♦ установлена степень осведомленности студентов о сущности и деятельности эндаумент-фондов;
- ♦ определена готовность студентов к пожертвованиям в Эндаумент-фонд Финансового университета;
- ♦ выявлены приоритетные, по мнению студентов, направления для использования средств эндаумента в Финансовом университете;
- ♦ выявлены факторы, влияющие на готовность студентов пожертвовать в Эндаумент-фонд Финансового университета;
- ♦ определены востребованные формы нефинансовой поддержки Эндаумент-фонда.

Проведенное исследование демонстрирует первичную структуру установок обучающихся и особенностей культуры академической филантропии в Финансовом университете. Результаты отражают связь между информированностью, доверием и готовностью к участию, которая на уровне внутриуниверситетской культуры становится ключевой [5].

Первая задача исследования состояла в выявлении уровня осведомленности обучающихся о деятельности эндаумент-фондов, а также о работе Эндаумент-фонда Финансового университета.

Полученные результаты свидетельствуют о низком уровне осведомленности студентов о сущности и деятельности эндаумент-фондов: около половины респондентов (45,2%) вообще не слышали о таких фондах; 26,3% студентов лишь слышали термин, но не понимают его сущности; 22,4% участников знают о деятельности эндаумент-фондов в общих чертах, тогда как лишь 6,1% продемонстрировали глубокое понимание принципов их работы. В то же время о существовании Эндаумент-фонда Финансового университета знают лишь 18% (среди них: 5,6% знают, на какие цели направляются средства Эндаумент-фонда, 32% — примерно представляют/слышали, но не знают деталей); некоторые обучающиеся лишь слышали его название, не зная, чем он занимается (10%), а большинство — вовсе не осведомлены о нем (72%). Следовательно, большинство обучающихся либо не владеют достаточными знаниями, либо совсем не знакомы с концепцией целевых капиталов

<sup>6\*</sup> Образование на миллиард: где и чему учились богатейшие люди России [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/education/538728-obrazovanie-na-milliard-gde-i-cemu-ucilis-bogatejsie-ludi-rossii> (дата обращения: 10.03.2026).

<sup>7\*</sup> Университетские эндаументы расширяют географию [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/education/519546-universitetskie-endaumenty-rassiraut-geografiu> (дата обращения: 10.03.2026).

и с деятельностью Эндаумент-фонда Финансового университета — это существенное препятствие для формирования устойчивой культуры академической филантропии. Полученные значения объясняют, почему университетская среда пока не воспринимает эндаумент как понятный механизм поддержки образовательного учреждения.

Если целевая аудитория не осознает, как всё устроено, то она не будет вовлекаться — будь то через финансовые пожертвования или другие формы участия. В исследованиях по развитию эндаументов в России неоднократно подчеркивается, что перспективы фондов во многом зависят от доверия, публичности и регулярной коммуникации с целевыми группами, включая внутреннюю аудиторию университетов [6].

Поэтому один из ключевых выводов исследования: несмотря на низкий уровень осведомлённости, именно эта ситуация определяет приоритеты для информационной политики — необходимо системно объяснять, что такое эндаумент-фонд, как он работает, какие инициативы поддерживает, и как студенты могут участвовать в его развитии — во время обучения или после выпуска.

Следующей исследовательской задачей являлось определение готовности студентов к пожертвованиям в Эндаумент-фонд Финансового университета. Распределение ответов представлено на *рисунке 1*.

Большинство выпускников («Обязательно» — 17,1%, «Возможно» — 58,8%) не исключают возможности поддержки университета, что указывает на высокий потенциал для развития культуры академической филантропии. Изначально представляется, что низкая осведомленность ограничивает возможности участия в деятельности эндаумент-фондов, что обуславливает, но не определяет уровень потенциальной готовности. Из этого вытекает, что барьеры участия заключаются не только в установках, но и в информировании и доверии к механизму.

В исследованиях, посвящённых культуре филантропии молодёжи, традиционно выделяются три ключевых условия, способствующие вовлечению в пожертвования: прозрачность использования средств, чёткое формулирование цели сбора и наличие эмоциональной или идентификационной связи между донором и поддерживаемой организацией [7].

По полученным данным, при наличии данных условий повышается и готовность потенциальных участников к пожертвованиям. Для студентов Финансового университета потенциальная готовность участия может перейти в постоянную практику поддержки эндаумент-фонда при наличии доступных каналов коммуникации, четко сформулированных целей, отчетов о распределении и использовании средств и эффектов от деятельности эндаумента.

Отмеченные результаты являются значимой основой для совершенствования университетской политики относительно культуры филантропии.

Опрошенные студенты отметили направления по применению средств эндаумент-фонда в соответствии с распределением, представленным на *рисунке 2*.

Ключевым направлением, по мнению опрошенных, является стипендиальная и финансовая поддержка студентов (44,2%). Следующую позицию заняли два направления: развитие образовательной инфраструктуры (лаборатории, оборудование и т.д.) и поддержка студенческой научно-исследовательской деятельности (по 38,5%). Поддержка карьерного развития студентов (стажировки, менторство и др.) - (35%) и реализация внеучебной деятельности, студенческих инициатив (30,5%) также высоко оценивались студентами. Привлечение выдающихся преподавателей и ученых (29,2%) и международная деятельность (стажировки, научные мероприятия) - (19,9%) получили средние оценки как важные, но не самые приоритетные направления.

Полученные данные отражают структуру ценностей обучающихся: финансовая поддержка, развитие инфраструктуры и помощь в карьерном пути воспринимаются студентами как приоритетные, поскольку имеют наиболее ощутимый эффект улучшения университетской



Рис. 1. Если бы Вы стали успешным выпускником, поддерживали ли Вы свой университет через пожертвования в Эндаумент-фонд?, % от числа опрошенных

Fig. 1. If you were a successful graduate, would you support your university through donations to the Endowment Fund?, as a percentage of the number of respondents



Рис. 2. Приоритетные направления использования денежных средств Эндаумент-фонда, % от числа опрошенных

Fig. 2. Priority areas for using the Endowment Fund's funds, as a percentage of the number of respondents

среды. Распределение приоритетов формирует ключевую методологическую составляющую для эффективной стратегии коммуникации с целевой аудиторией эндаумент-фонда с точки зрения смысловых акцентов: демонстраций конкретных проектов и их социальных, образовательных результатов. Университету необходимо транслировать не абстрактные ценности, а достигнутые результаты деятельности в рамках культуры филантропии.

В рамках следующей исследовательской задачи определены ключевые факторы, определяющие вероятность сделать пожертвования в эндаумент-фонд (рис. 3).

Ключевым фактором, мотивирующим студентов к осуществлению пожертвований, выступает уверенность в целевом характере использования средств: данный аспект отметили 56,1% респондентов. Существенное значение также имеют нематериальные мотивы, связанные с эмоциональной привязанностью к университету, включая чувство благодарности, принадлежности и гордости за образовательное учреждение, а также возможность самостоятельного выбора направлений поддержки.

Дополнительными стимулами выступают прозрачность и подотчетность деятельности фонда: регулярное информирование о результатах использования пожертвований важно для 32% опрошенных. Для 21,1% респондентов значимым фактором является низкий порог входа, предполагающий возможность внесения небольших сумм. Менее выраженное влияние оказывают такие факторы, как участие в сообществе дарителей, включая мероприятия и обратную связь (14,9%), а также наличие налоговых преференций (12,7%). При этом 10,1% обучающихся не рассматривают для себя возможность участия в пожертвованиях.

Таким образом, стратегия привлечения средств должна сочетать рациональные аргументы (прозрачность, отчетность) с эмоциональными (ценностная идентификация) и практическими (индивидуальный выбор проектов).

Заключительной задачей было определение востребованных форм нефинансовой поддержки, которые также составляют основу культуры академической филантропии. Распределение ответов представлено на рисунке 4.

### Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Был выявлен значимый разрыв между уровнем осведомленности студентов о деятельности эндаумент-фонда, а также их готовностью к участию в финансовой поддержке вуза. Несмотря на то, что большинство опрошиваемых не были осведомлены на тот момент о функционировании механизмов эндаумент-фонда, значимая часть респондентов выразила готовность к пожертвованиям. Выявленное противоречие свидетельствует о системном разрыве в коммуникации между вузом и его аудиторией.

Важно сформировать определенный уровень доверия, который формируется на основе прозрачности, предсказуемости и измеримости результатов. Важным представляется регулярное информирование конкретных реализуемых проектов эндаумент-фонда.

Для практического применения результатов и интеграции их в управленческие процессы целесообразно применить SWOT-анализ — инструмент, эффективно соединяющий финансовую и организационную динамику.



Рис. 3. Факторы, побуждающие сделать пожертвование в Эндаумент-фонд Финуниверситета, % от числа опрошенных  
 Fig. 3. Factors that encourage you to donate to the Financial University Endowment Fund, as a percentage of the number of respondents

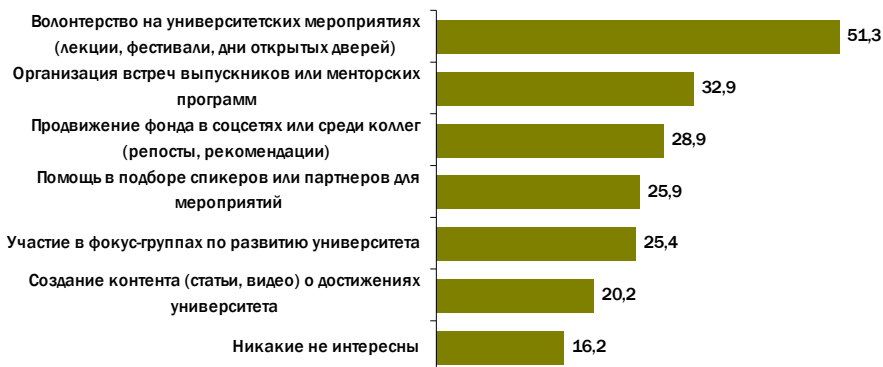


Рис. 4. Готовность к нефинансовым способам поддержки Эндаумент-фонда Финуниверситета, % от числа опрошенных  
 Fig. 4. Readiness for non-financial ways to support the Endowment Fund of the Financial University, as a percentage of the number of respondent)

В исследованиях целевого капитала SWOT-анализ широко используется именно как средство структурирования ключевых факторов успеха и рисков, позволяя трансформировать данные в обоснованные стратегические решения, что особенно актуально для исследования эндаумент-фондов, поскольку определяет как ресурсы и риски, так и точки сопряжения между осведомленностью потенциальных участников и механизмами управления капиталом [8].

В *таблице* представлен SWOT-анализ результатов проведенного опроса студентов.

SWOT-анализ демонстрирует, что для Эндаумент-фонда Финансового университета высокая готовность студентов к его поддержке формируют значимый потенциал для развития. Однако серьезной слабой стороной является достаточно низкая осведомленность студенческой молодежи, восприятие эндаумент-фонда как формальной и отстраненной от студенческой жизни структуры. Путь к преодолению данного барьера лежит через конструирование грамотной и эффективной коммуникации через четкие и регулярные форматы взаимодействия с потенциальными участниками (от нефинансовых форм участия к полноценной поддержке).

#### Практические рекомендации

1. Информационная политика не обеспечивает эффективного донесения ключевых ценностей и механизмов фонда до целевой аудитории, что подтверждается низкой осведомленностью студентов о деятельности Эндаумент-фонда Финансового университета. Для преодоления этого барьера необходимо разработать и внедрить информационную модель, ориентированную на простое и эффективное восприятие студентами, которая должна четко и лаконично объяснять: «Что такое эндаумент-фонд?», «Откуда поступают средства?», «На какие цели направляются доходы?», «Кто и как может принять участие?» и т.д. Внедрение данной модели может осуществляться в виде цифрового контента — коротких видеороликов, инфографик, чат-ботов на сайте, социальных сетях университета, а также интегриро-

вать её в ориентационные программы для первокурсников и информационные материалы факультетов.

2. Устойчивое и системное взаимодействие с выпускниками всех лет (с учетом того, что значимая доля выпускников готовы поддерживать университет не сразу, а спустя определенное время). Необходимо расширить работу по вовлечению за рамки деятельности исключительно самого эндаумент фонда. Эффективная стратегия требует вовлечения сотрудников университета всех уровней — от ректората и проректоров до деканов, ведущих кафедр, преподавательского состава и ассоциации выпускников — как ключевых посредников в формировании долгосрочных отношений с целевой аудиторией.

3. Приоритизация нефинансовых форм участия студентов в деятельности эндаумент-фонда как стратегического инструмента формирования долгосрочной вовлеченности. Эмпирические данные свидетельствуют о значительной готовности студенческой аудитории к участию в волонтерских инициативах и информационной поддержке даже при отсутствии материальной компенсации. В этих условиях целесообразно создать Студенческое сообщество Эндаумент-фонда — структурированную, добровольную инициативу при фонде. Сообщество будет заниматься организационной поддержкой, коммуникационным сопровождением, проектной активностью, наставничеством и др. видами деятельности. Такая модель позволяет студентам получить первый опыт участия, не требуя финансовых вложений, и тем самым формирует эмоциональную причастность к миссии фонда.

4. Формирование лояльности студентов и выпускников к эндаумент-фонду должно осуществляться через системную работу по повышению его прозрачности и востребованности: публичная отчетность о расходовании средств, установка эмоционального контакта со студентами во время обучения, вовлечение студентов в меры поддержки эндаумент-фонда, а также целенаправленное финансирование стипендий, научно-исследовательских проектов, программ мобильности, развитие

Таблица

SWOT-анализ результатов опроса  
Table. SWOT analysis of survey results

Блок	Содержание по данным исследования	Управленческий смысл
Сильные стороны	Высокий уровень потенциальной готовности к поддержке: 76% респондентов не исключают возможность пожертвований, а 60% выражают открытость к участию в инициативах фонда. При этом значительный интерес демонстрируется и к нефинансовым формам вовлечения (волонтерство, организация встреч, продвижение в соцсетях и др.)	Существует устойчивая и потенциально лояльная аудитория, с которой можно строить долгосрочные отношения на основе доверия, а не принуждения.
Слабые стороны	Низкий уровень осведомленности: 72% студентов не знают о существовании Эндаумент-фонда Финансового университета. Фонд воспринимается как абстрактная, отстраненная структура, не интегрированная в университетскую практику.	Без трансляции понятного механизма функционирования готовность к поддержке остаётся на уровне намерений и не трансформируется в регулярную практику.
Возможности	Ключевые условия, способствующие росту вовлеченности: конкретность целей, эмоциональная связь с университетом, возможность выбора направлений, регулярная отчетность и прозрачность использования средств. Нефинансовые формы участия могут служить эффективной точкой входа для формирования осведомленности и доверия.	Привычные форматы вовлечения (события, кампании, студенческие проекты) позволяют быстро масштабировать знание о фонде через личный опыт, минуя барьеры информационной пустоты.
Угрозы	При сохранении формальной, нерегулярной и нецеленаправленной коммуникации потенциал поддержки рискует остаться неиспользованным. Среди аудитории существует устойчивая группа, которая при отсутствии прозрачности и ясности целей не готова вовлекаться при любых условиях. Доля «пассивных» может расширяться.	Потенциал фонда «рассыпается» при отсутствии видимости, объяснения и системного взаимодействия с аудиторией. Без активного управления восприятием фонд рискует быть проигнорирован как несущественная структура.

образовательной инфраструктуры и карьерной поддержки — как конкретные, востребованные и измеримые проявления его ценности для целевой аудитории обучающихся [9].

Отдельное внимание следует уделить тому, что управленческая эффективность и прозрачность не являются фоновыми элементами деятельности эндаумент-фонда, а представляют собой ключевые детерминанты готовности целевой аудитории к участию.

Подтверждено наличие устойчивой зависимости между эффективностью управленческих практик, между соблюдением инвестиционной дисциплины, прозрачностью отчетности и уровнем доверия со стороны донорских групп.

Университетам важно выстраивать коммуникационную стратегию, которая ориентирована на разъяснение конкретных механизмов функционирования фонда, а также принципов принятия решений и распределения ресурсов, способствующих как снижению барьеров вовлеченности, так и укреплению долгосрочных отношений с аудиторией.

### Заключение (Conclusion)

Были выявлены основные особенности культуры академической филантропии Финансового университета, а также факторы развития эндаумент-фонда.

Противоречие между осведомленностью и потенциальным участием указывает на существенный разрыв в структуре коммуникации — целевая аудитория не отрицает идею участия в культуре филантропии, однако

не имеет представления о понятных и доступных механизмах поддержки.

К основному выводу исследования относится следующее: эмоциональная связь с университетом и рациональное доверие к управлению капиталом — два взаимодополняющих и необходимых условия привлечения потенциальных участников в культуру филантропии. Обучающиеся демонстрируют четкий запрос на развитие по определенным направлениям (финансовая поддержка, научные исследования, инфраструктура и т.д.), при этом отмечая, что для участия им важны прозрачность и отчетность по использованию средств, эмоциональная связь с университетом и возможность выбирать именно те приоритеты, которые близки конкретному студенту. Эндаумент-фонду необходимо не просто показывать «почему важно поддерживать университет», а публиковать и демонстрировать, «как именно средства меняют студенческую жизнь внутри университета».

Особого внимания заслуживает выявленный в ходе исследования значительный потенциал нефинансовых форм участия в деятельности эндаумент-фонда, выступающих в качестве первичных механизмов формирования культуры академической филантропии. К числу таких форм относятся волонтерская деятельность на университетских мероприятиях, участие в организации встреч выпускников, информационное продвижение фонда в цифровой среде и профессиональных сообществах, содействие в привлечении спикеров и партнеров, а также иные инициативы, не предполагающие прямого финансового вклада.

### ИСТОЧНИКИ (References)

1. Арзуманян, М. А. К вопросу финансирования высшего образования: состояние и перспективы эндаумент-фондов в России / М. А. Арзуманян // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. — 2024. — № 4(42). — С. 125-138. — DOI 10.24412/2312-6647-2024-442-125-138.
2. Кудряшова, Е. В. Развитие эндаумент-фонда для обеспечения финансовой устойчивости университетов / Е. В. Кудряшова, С. Э. Сорокин // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2019. — Т. 9, № 5(34). — С. 151-160
3. Пилипосян, А. А. Модели управления целевым капиталом в российских и зарубежных университетах / А. А. Пилипосян // Мир новой экономики. — 2025. — Т. 19, № 2. — С. 62-72. — DOI 10.26794/2220-6469-2025-19-2-62-72.
4. Гойко, В. Л. Стратегии и практики вовлечения выпускников вузов и массовых жертвователей в деятельность эндаументов. Исследование Центра прикладного анализа больших данных и Центра знаний по целевым капиталам ТГУ / В.Л. Гойко, М.Г. Мягков, Ю.О. Мундриевская, Ю.А. Александрова, М.В. Булыгина, Е.С. Мищенко, О.В. Устюжанцева — Томск: Издательство Томского государственного университета, 2022. — 176 с.
5. Курганская, И. Ю. История возникновения и эволюции эндаумент-фондов как инструмента финансовой устойчивости для некоммерческих организаций / И. Ю. Курганская // Kant. — 2025. — № 3(56). — С. 64-72. — DOI 10.24923/2222-243X.2025-56.9.
6. Климанов, В. В. Эндаументы в России: состояние и перспективы. Аналитический доклад / В.В. Климанов, С.М. Казакова // АНО «Институт реформирования общественных финансов». — М.: Благотворительный фонд Владимира Потанина, 2022. — 31 с.
7. Скокова, Ю. А. Молодые доноры: обзор исследований благотворительного поведения миллениалов и зумеров / Ю.А. Скокова. — Москва: ДПК Пресс, 2025. — 40 с.: ил. — ISBN 978-5-91976-300-0.
8. Абашев, А. О. Анализ сильных и слабых сторон фонда целевого капитала образовательных организаций высшего образования / А. О. Абашев, Д. А. Елхова // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий : Материалы Международной научно-практической конференции. В двух томах, Хабаровск, 30 апреля 2021 года. Том 2. — Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2021. — С. 3-7
9. Родионова, М. Е. Филантропия и преемственность поколений: формирование культуры пожертвований в университетской среде / М. Е. Родионова // Социология и общество: формирование и функционирование общественной памяти : Сборник докладов VII всероссийского социологического конгресса, Москва, Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону, 12–14 ноября 2025 года. — Москва: Российское общество социологов, 2025. — С. 528-534.

Поступила в редакцию / Received 20.03.2026  
После доработки / Revision 13.04.2026  
Принята к публикации / Accepted 23.04.2026