

ФОНДЫ ЦЕЛЕВЫХ КАПИТАЛОВ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

ВЫПУСК 3

2026

НОВЫЙ ВИТОК РАЗВИТИЯ

Реформа законодательства, налоговые стимулы и прозрачность: как изменится рынок эндаументов в ближайшие 5 лет. Интервью с Ириной Толмачевой о стратегии до 2030 года

МЕЦЕНАТЫ

Михаил Прохоров и первое поколение российских бизнесменов: стратегическое меценатство, поддержка нобелевских лауреатов и трансформация академического пространства

ТОЧКА ПРИТЯЖЕНИЯ

СПбГУ, Политех, Финансовый университет и НИЯУ МИФИ: ведущие вузы страны о том, как строить профессиональное сообщество и вовлекать выпускников

ИНВЕСТИЦИЯ В БУДУЩЕЕ

От студенческого лидерства до корпоративной стратегии. Выпускники Финансового университета о науке, ESG-повестке и социальной ответственности



ЭНДАУМЕНТ-ФОНД ФИНУНИВЕРСИТЕТА



Телеграм



ВКонтакте

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Михаил Абдурахманович Эскиндаров, председатель редакционного совета, российский экономист, президент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, независимый член Советов директоров ряда крупных промышленных объединений и банков, доктор экономических наук, профессор, академик РАО.

Олег Васильевич Кузнецов, заместитель председателя редакционного совета, исполнительный директор Фонда управления целевым капиталом (Эндаумент-фонд) Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (2022–2025 гг.), доктор экономических наук, профессор.

Владимир Александрович Дмитриев, российский банкир и финансист, экс-председатель «Внешэкономбанка», президент Эндаумент-фонда Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Михаил Дмитриевич Прохоров, российский предприниматель.

Михаил Юрьевич Алексеев, доктор экономических наук, российский финансист, банкир, фотограф. Автор нескольких монографий и многочисленных публикаций по вопросам финансового рынка, экономической истории России, фотографии.

Андрей Ильич Казьмин, российский государственный деятель, президент и председатель правления Сбербанка России (1996–2007), генеральный директор ФГУП «Почта России» (2007–2009).

Гульнара Флюровна Ручкина, декан юридического факультета Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, ученый-правовед в области предпринимательского и финансового права, доктор юридических наук, профессор.

Екатерина Рэмовна Безсмертная, декан факультета экономики и бизнеса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, кандидат экономических наук, доцент.

Дмитрий Айратович Назипов, старший вице-президент, руководитель департамента информационных технологий.

УЧРЕДИТЕЛИ:



Фонд управления целевым капиталом (Эндаумент-фонд) Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

ИЗДАТЕЛЬ:

Фонд управления целевым капиталом (Эндаумент-фонд) Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Председатель редакционной коллегии: Кузнецов Олег Васильевич, доктор экономических наук, профессор, исполнительный директор Фонда управления целевым капиталом (Эндаумент-фонд) Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (2022–2025 гг.)

Главный редактор: Родионова Марина Евгеньевна, исполнительный директор Фонда управления целевым капиталом Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Верстка и дизайн: Казанцева Луиза Сергеевна

АДРЕС ИЗДАТЕЛЯ:

125167, Россия, Москва,
Ленинградский проспект, д. 49/2
+7 495 249-53-80
endowment@fa.ru

ДАТА ВЫХОДА:

Июнь 2026 г.

Мнения авторов могут не совпадать с мнением редакции.

Перепечатка допускается только с письменного разрешения редакции.

Рукописи не рецензируются и не возвращаются. Перепечатка текстов и фотографий журнала «Фонды целевых капиталов: российский и зарубежный опыт» допускается только с письменного разрешения редакции. При цитировании ссылка на журнал обязательна.

ISSN: 3034-6878

В НОМЕРЕ

- 4 ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО УЧРЕДИТЕЛЯ ЭНДАУМЕНТ-ФОНДА**
 Алексеев М. Ю., учредитель Эндаумент-фонда Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, доктор экономических наук
- 6 ПРАВОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭНДАУМЕНТОВ: ВЫЗОВЫ, РЕШЕНИЯ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ**
 Толмачева И. В., директор по правовым вопросам ВАВТ Минэкономразвития России, заместитель директора Фонда формирования целевого капитала ФоРСЭНО
- 17 ЭНДАУМЕНТ ЭКСПО: ОБРАЗОВАНИЕ, НАУКА, СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА**
 Родионова М. Е., исполнительный директор Эндаумент-фонда, кандидат социологических наук, доцент
- 21 ИНТЕРВЬЮ С РУКОВОДИТЕЛЕМ ПРОЕКТНОГО ОФИСА СОПРОВОЖДЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА, ЭКСПЕРТИЗЫ ЗАТРАТ И ОБСЛУЖИВАНИЯ ОБЪЕКТОВ ИНФРАСТРУКТУРЫ**
 Царёва И. В., Руководитель Проектного офиса сопровождения строительства, экспертизы затрат и обслуживания объектов инфраструктуры
- 27 ПОЛИТЕХ КАК ТОЧКА ПРИТЯЖЕНИЯ: ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО ЭНДАУМЕНТОВ РОССИИ И НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ УНИВЕРСИТЕТСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ**
 Новикова О. В., Исполнительный директор Фонда целевого капитала развития Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого кандидат экономических наук, доцент
- 33 ИНТЕРВЬЮ С ДИРЕКТОРОМ ЭНДАУМЕНТ-ФОНДА НИЯУ МИФИ**
 Ступникова М. Н., директор Эндаумент-фонда НИЯУ МИФИ
- 37 МЕЦЕНАТЫ НОВОЙ ЭПОХИ: РОЛЬ МИХАИЛА ПРОХОРОВА В ТРАНСФОРМАЦИИ АКАДЕМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА РОССИИ**
 Родионова М. Е., исполнительный директор Эндаумент-фонда, кандидат социологических наук, доцент
- 42 ВДОХНОВЕНИЕ ДЛЯ БУДУЩИХ ПОКОЛЕНИЙ: ИСТОРИЯ УСПЕХА**
 Интервью с Володиным Д. А., выпускником факультета экономики и бизнеса 2021 года, основателем сервиса «Инвестсемья», лауреатом премии «Будущее финансового рынка»
- 46** Интервью с Кравцовым И. Р., выпускником факультета политологии, руководителем Молодежного центра «Созидай!», советником Уполномоченного по правам ребенка в Смоленской области
- 54** Интервью с Ким К. А., кандидатом экономических наук, старшим менеджером проектов в области устойчивого развития, выпускницей аспирантуры Финансового университета

Вступительное слово

Учредитель Эндаумент-фонда
Финансового университета
Михаил Алексеев



Уважаемые коллеги, друзья, партнеры, выпускники и единомышленники!

Каждый новый выпуск журнала «Фонды целевых капиталов: российский и зарубежный опыт» становится не просто площадкой для профессионального диалога, но и своеобразным отражением тех процессов, которые сегодня формируют будущее российской филантропии, университетских эндаументов и культуры долгосрочной поддержки образования.

Особенность этого номера заключается в том, что он объединяет сразу несколько взаимосвязанных тем, каждая из которых имеет стратегическое значение для дальнейшего развития института целевых капиталов в нашей стране. Речь идет о совершенствовании правовой среды, укреплении профессионального сообщества, расширении общественного участия в поддержке университетов и формировании новой культуры благотворительности, основанной на ответственности перед будущими поколениями.

Сегодня становится все более очевидным, что успешный эндаумент не может существовать исключительно внутри стен университета. Современные фонды целевого капитала становятся частью гораздо более широкой экосистемы взаимодействия государства, бизнеса, образовательных организаций, выпускников и общества. Именно поэтому столь важным является участие фондов в профессиональных форумах, отраслевых конференциях и экспертных площадках.

В этом контексте особого внимания заслуживает участие Эндаумент-фонда Финансового университета в Ассамблее «Вечные вклады», ключевым событием которого является участие фондов в выставке «Эндаумент ЭКСПО», ставшем значимым событием для всего российского эндаументного сообщества. Материалы номера убедительно показывают, что подобные мероприятия представляют собой не только пространство для обмена опытом, но и механизм формирования новых партнерств, распространения лучших практик и совместного поиска решений по наиболее актуальным вопросам развития отрасли. Именно в профессиональном диалоге рождаются инициативы, которые впоследствии способны изменить институциональную среду и создать дополнительные возможности для развития университетской филантропии.

Не менее важным является вопрос роли личности в истории благотворительности. На протяжении столетий университеты мира развивались благодаря людям, которые воспринимали поддержку образования не как разовое пожертвование, а как инвестицию в будущее общества. Российская практика постепенно формирует собственную традицию такого участия.

В данном выпуске особое место занимает материал, посвященный Михаилу Дмитриевичу Прохорову – выпускнику Финансового университета, предпринимателю и меценату, чья деятельность демонстрирует, каким образом успех в профессиональной сфере может трансформироваться в системную поддержку науки, образования и академической мобильности. История подобных проектов напоминает нам о том, что настоящий меценатский вклад измеряется не только финансовыми ресурсами, но и теми возможностями, которые создаются для студентов, молодых ученых и образовательных организаций.

Однако каким бы значительным ни был вклад крупных благотворителей, устойчивое развитие университетских эндаументов невозможно без широкой поддержки сообщества выпускников. Именно выпускники являются носителями университетских традиций, хранителями его ценностей и наиболее убедительными доказательствами эффективности образовательной миссии вуза.

Мировой опыт показывает, что самые успешные университетские эндаументы формируются не только благодаря крупным донорам, но и благодаря тысячам выпускников, которые сохраняют связь со своей «alma mater» спустя годы и десятилетия после окончания обучения. Такая поддержка имеет не только финансовое значение. Она способствует укреплению университетской идентичности, разви-

тию профессиональных сетей, передаче опыта новым поколениям студентов и формированию атмосферы доверия, без которой невозможно развитие современной филантропии.

Поэтому особенно символично, что завершающий блок этого номера посвящен интервью с выпускниками Финансового университета, представляющими различные профессиональные сферы и поколения. Их истории успеха являются убедительным подтверждением того, что университет продолжает выполнять свою главную миссию — готовить людей, способных создавать новое, брать на себя ответственность и менять окружающий мир к лучшему.

Сегодня перед российскими университетами стоят масштабные задачи. В условиях стремительных технологических изменений, трансформации экономики и возрастающей глобальной конкуренции особую ценность приобретают устойчивые механизмы поддержки образования, науки и талантливой молодежи. Эндаумент-фонды становятся одним из таких механизмов, обеспечивая долгосрочную финансовую устойчивость университетов и создавая возможности для реализации стратегических инициатив.



Уверен, что развитие культуры благотворительности, укрепление профессионального сообщества эндаументов, поддержка со стороны бизнеса и активное участие выпускников будут способствовать формированию в России зрелой системы университетской филантропии, сопоставимой с лучшими мировыми практиками.

Благодарю авторов, экспертов, партнеров и героев публикаций за вклад в подготовку этого выпуска.

Надеюсь, что представленные материалы будут полезны всем, кто заинтересован в развитии образования, науки и культуры благотворительности в нашей стране.

Желаю читателям интересного и содержательного знакомства с новым номером журнала!



С уважением,
Михаил Алексеев, доктор экономических наук,
Президент-председатель правления «Почта Банка»
Один из учредителей Эндаумент-фонда Финансового
университета при Правительстве Российской Федерации

ИНТЕРВЬЮ

Правовая трансформация эндаументов: вызовы, решения и международный опыт

Развитие университетских эндаумент-фондов в России выходит на новый этап, требующий системных изменений в законодательстве, налоговой политике и институциональной среде. Сегодня ключевыми вызовами остаются недостаточность стимулирующих мер, административные барьеры и невысокая вовлечённость доноров.



О том, какие решения уже формируются и как международный опыт может быть адаптирован к российской практике, рассказывает **Ирина Вячеславовна Толмачева** — директор по правовым вопросам ВАВТ Минэкономразвития России, заместитель директора Фонда формирования целевого капитала ФоРСЭНО и соруководитель рабочей группы «Меры налогового и неналогового стимулирования» по развитию системы целевых капиталов.

Развитие системы целевых капиталов сегодня становится одним из стратегических направлений трансформации финансирования образования и науки в России. В рамках работы межведомственной группы Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и созданной внутри рабочей группы под руководством ректора Финансового университета С.Е. Прокофьева формируется комплекс предложений, направленных на устранение

правовых ограничений, совершенствование налогового регулирования и создание благоприятной экосистемы для роста эндаументов. Особую роль в этой работе играет правовая экспертиза и интеграция международных практик. В интервью Ирина Вячеславовна Толмачева объясняет, какие изменения необходимы в Налоговом кодексе и законодательстве о целевых капиталах, а также оценивает перспективы развития культуры филантропии в России и роль университетов в этом процессе.

Интервью с Толмачевой Ириной Вячеславовной

Роль и участие в реформе

— Марина Родионова: Ирина Вячеславовна, Вы являетесь соруководителем рабочей группы, посвященной мерам налогового и неналогового стимулирования, в части развития системы целевых капиталов. Как бы Вы охарактеризовали ключевую цель этой работы?

— Ирина Толмачева: Пожалуй, ключевая цель всей рабочей группы состоит в том, чтобы не только показать «болевые» точки – барьеры, которые не позволяют полноценно развиваться отрасли, но и, конечно, предложить возможные решения – прямой или «обходной» это путь – не самое важное, важно, что мы проектируем это вместе с полным пониманием того, как живут эндаументы. Мы сейчас видим, что государство признает значимость инструмента долгосрочной поддержки некоммерческого сектора и готово участвовать в его развитии. Президент Владимир Владимирович Путин поручил представить предложения по формированию инструментов поддержки образовательных организаций их выпускниками, а также по совершенствованию механизмов формирования и использования фондов целевого капитала образовательных организаций. Над этой задачей и работает очень большой круг экспертов. Предложений очень много по разным аспектам деятельности фондов, учитывая и разные сферы, пока предложения в стадии проработки и обсуждения, но мы с вами можем поговорить о том, что нас волнует.



— Марина Родионова: Вас в феврале 2026 года также избрали директором Национальной ассоциации эндаументов. В чем заключается Ваша личная роль в процессе разработки изменений законодательства?

— Ирина Толмачева: Наверное, чтобы «хуже, чем есть, не было») А если серьезно, то моя

роль именно экспертная, позволяющая транслировать системные проблемы реально работающих организаций – собственников целевого капитала. Если при формировании предложений мы сможем найти «золотую середину» между тем, что мы хотим и тем, на что готово пойти государство, то думаю, что данном этапе работы мы свою миссию выполнили. Эндаументам очень нужен «свежий воздух» для дальнейшего развития.

Текущие вызовы и проблемы

— Марина Родионова: Какие ключевые барьеры сегодня сдерживают развитие эндаумент-фондов в России?

— Ирина Толмачева: Их довольно много, это и существенные ограничения действующего законодательства, и отсутствие налоговых стимулов, и слабое доверие доноров (при чем как в силу малоизвестности инструмента эндаумента, так и в силу

небольшой прозрачности работы самих фондов). Из ключевых барьеров, вытекающих из жестких рамок действующего законодательства, я бы отметила прежде всего, невозможность осуществления каких-либо видов деятельности фондами целевого капитала, отсутствие гибкости в принятии решений органами управления, сложности с формированием целевого капитала, ограниченность вложений в целевой капитал и ряд других. Кроме того, фонды целевого капитала не признаются социально-ориентированными организациями и в этой связи не могут претендовать на некоторые преференции, которые есть у СОНКО. Отдельно отмечу, что у фондов целевого капитала, которые учреждаются государственными учреждениями, есть такой существенный для работы барьер как невозможность размещения своего офиса на безвозмездной основе или по льготным арендным ставкам, помещения они вынуждены арендовать на «рыночных условиях» даже у своего же учредителя – например, вуза, который вынужден при этом еще соблюсти процедуру согласования такой передачи помещений.

– **Марина Родионова:** Почему, на Ваш взгляд, существующие инструменты стимулирования недостаточно эффективны?

– **Ирина Толмачева:** Основным элементом стимулирования, мне кажется, являются различного рода преференции: имущественные, налоговые. В частности, налоговые льготы – имеются, но их немного. В целом заложенные в законодательстве преференции разрознены и фрагментарны, что на федеральном, что на региональном уровне. Надо сказать, что налоговые льготы и преференции предоставляются, как правило, благотворительным организациям, а также социально-ориентированным некоммерческим организациям, к СОНКО, как я уже сказала, фонды целевого капитала не относятся.

Вместе с тем, для самих эндаумент-фондов создан довольно благоприятный налоговый режим по налогу на прибыль и НДС – не облагаются не только пожертвования в целевой капитал, но и доходы (по сути прибыль), получаемые от управления имуществом, составляющим целевой капитал.

– **Марина Родионова:** Насколько критичным является отсутствие налоговых стимулов для юридических лиц?

– **Ирина Толмачева:** Это действительно довольно критично, мы очень часто слышим от коллег по некоммерческому сектору, как доноры – юридические лица, имея возможность оказать помощь и воплощая в жизнь социальную ответственность, при этом выбирают направления поддержки не эндаумента, а организации, которые имеет определенный статус – благотворительный фонд или иная социально-ориентированная организация (СОНКО), поскольку подобный статус некоммерческой организации дает им право на налоговую льготу по налогу на прибыль. В частности, для жертвователей юр.лиц (согласно пп. 19.6 п.1 ст. 265 НК РФ – имеется возможность отнести обоснованные затраты в расходы в виде стоимости имущества (включая денежные средства), в размере, не превышающем 1% выручки от реализации, безвозмездно переданного СОНКО, включенных в реестр СОНКО). Но фонды целевого капитала, являющиеся таковыми по сути, осуществляя не самостоятельную деятельность, а скорее формируя эндаумент «в целях содействия деятельности в сфере образования, науки, культуры,



искусства, охраны здоровья, физической культуры и спорта» и так далее, не признаются СОНКО в соответствии с действующим законодательством. Сложившаяся ситуация не делает особо привлекательным «инвестирование» в будущее – в эндаумент.

— **Марина Родионова:** В чем Вы видите основную проблему действующих налоговых льгот для физических лиц?

— **Ирина Толмачева:** Полагаю в том, что они довольно ограничены по сумме, напомним, можно получить 13% от суммы пожертвования и при этом существует лимит на вычет — максимальная сумма вычета не может превышать 25% от вашего налогооблагаемого годового дохода (если не брать в расчет специфику некоторых отдельных регионов в части поддержки культуры). Кроме того, получение вычета по пожертвованиям сопряжено с трудозатратностью на его подачу, хотя фискальные органы сейчас идут по пути упрощения получения вычета, — физ.лицу необходимо не просто подать заявление на возврат НДФЛ, необходимо скачать устав и свидетельство о регистрации НКО, приложить договор пожертвования либо скаченную версию договора в виде оферты, подготовить налоговую декларацию, подтвердив все это копиями платежных и иных документов. Эта процедура останавливает многих лиц, особенно когда речь идет о небольших суммах. Важно также помнить, что на вычет можно подавать только в году, следующем за годом пожертвования, т.е. если вы пожертвовали в 2026, то подать на вычет вы вправе, начиная с 2027 (ну или далее — в 2028–2029, т.к. установлен трехлетний период). По экспертным данным за вычетом обращаются не больше 5% физлиц, осуществивших пожертвования. Мы в прошлом году с коллегами по рабочей группе пробовали провести анализ активности своих доноров в части получения налогового вычета, оказалось, что подавляющее большинство действительно не подает на получение вычета по разного рода причинам. И важной работой фондов здесь видится элементарное напоминание своим донорам о таком праве. Вообще, мне кажется, что наша задача — сделать так, чтобы бизнес и граждане были не просто осведомлены о льготах, но и активно их использовали.

Налоговая политика и законодательство

— **Марина Родионова:** Какие изменения в Налоговом кодексе РФ Вы считаете приоритетными для развития целевых капиталов?

— **Ирина Толмачева:** Я бы выделила несколько приоритетных изменений — для доноров (наших жертвователей в целевые капиталы) и для самих фондов. Если говорить о донорах, то, как мы ранее с вами обсуждали, важнейшим видится необходимость внести изменения в подп.19.6 пункта 1 статьи 265 НК РФ, позволив юридическим лицам при осуществлении пожертвований в эндументы аналогично относить эти расходы к внереализационным и снижать налогооблагаемую прибыль, как это предусмотрено при пожертвовании организациям, входящим в реестр СОНКО. Данное предложение, не ново, я озвучиваю его на разного рода экспертных площадках несколько лет, когда меня спрашивают о налоговом бремени НКО.





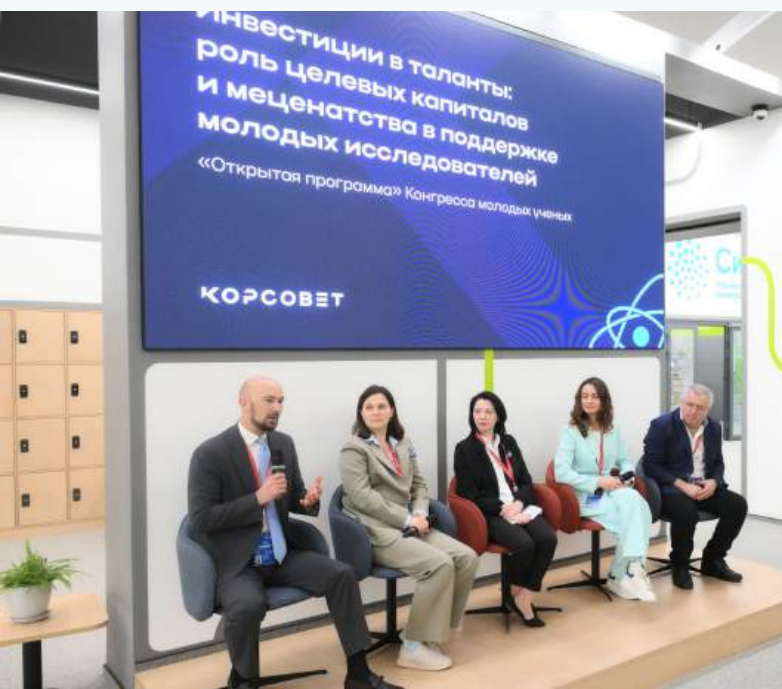
Для физ.лиц, например, представляет интерес расширение предельного размера вычета до 30%, как это предусмотрено для пожертвований в сферу культуры, а также упрощение самой процедуры получения вычета. За практически 20-летнюю современную историю развития эндаументов так и не решен вопрос налоговой нагрузки на недвижимое имущество, входящее в состав целевого капитала НКО, именно поэтому пополнение целевого капитала объектами недвижимости носило исключительно единичный характер. При чем эта ситуация может быть разрешена не только на федеральном уровне прямой льготой, довольно перспективной видится ее решение в рамках региональных полномочий без вмешательства в федеральную повестку. Послабления хотелось бы видеть и в режиме УСН, и в части социальных отчислений.

Введение налоговых послаблений на долгосрочном горизонте обеспечило бы большую устойчивость проектам, получающим финансовую поддержку от эндаументов. К сожалению, в сегодняшних реалиях сложно рассчитывать на дополнительные льготы. Но мы же эндаументы – и как долгосрочный инструмент, думаю рано или поздно «комфортный» налоговый режим будет принят.

— **Марина Родионова:** Насколько перспективным является расширение инвестиционного налогового вычета на пожертвования в эндаументы?

— **Ирина Толмачева:** Думаю, что это хороший инструмент, который стоит развивать. Речь идет о том, что в соответствии со ст. 286.1 НК РФ предусмотрена возможность установления регионом инвестиционного налогового вычета в размере «не более 100 процентов суммы расходов в виде пожертвований, перечисленных государственным и муниципальным учреждениям,

осуществляющим деятельность в области культуры, а также перечисленных некоммерческим организациям (фондам) на формирование целевого капитала в целях поддержки указанных учреждений». Именно так это звучит в кодексе. Отсутствие аналогичной нормы в отношении пожертвований в целевой капитал образовательных, научных и иных общественно-полезных организаций представляется неоправданным, сдерживающим развитие эндаументов. Насколько ИНВ будет востребованным в случае внесения изменений в НК РФ оценить сложно, мы и сейчас наблюдаем недостаточно высокую мотивацию подавляющего большинства регионов к предоставлению инвестиционного налогового вычета по таким пожертвованиям. Активны здесь Челябинская область, ХМАО – Югра и ряд других регионов. Но «лучшие практики» рано или поздно заимствуют, поэтому считаю это направление развития вполне перспективным в будущем.



— **Марина Родионова:** Насколько важным является создание единого реестра организаций – собственников целевых капиталов?

— **Ирина Толмачева:** Одним из предложений, позволяющих уровнять фонды целевого капитала в правах с СОНКО, является идея о создании аналогичного СОНКО реестра некоммерческих организаций – собственников целевого капитала. Эта мера находится в стадии проработки со стороны Минэкономразвития России, что транслируется уже со многих площадок. Для чего это нужно? Полагаю, по ряду причин. Сейчас никто точно не знает реальный объем рынка, свою статистику собирает Национальная ассоциация эндаументов, Пензенский

центр знаний и отдельные эксперты, сейчас нет полноценной (верифицированной) системы мониторинга. Хотя с этого года Минюст России ввел новые формы отчетности, которые довольно подробные по содержанию в ней информации. Полагаю, Реестр способен решить сразу несколько задач: регулятору позволит оценить масштабы и осуществлять, в том числе, необходимый контроль; жертвователи – любой человек или компания смогут проверить достоверность информации в одном месте – узнать об эндаументе и управляющих, его целях, о доходности и направлениях поддержки, что кардинально повышает доверие к сектору, и как следствие, интерес благотворителей и увеличение пожертвований. Конечно, мы еще не знаем каково будет «наполнение» реестра. Рынок эндаументов тоже в плюсе, ведь это делает сферу более прозрачной. Если же когда-то в обозримом будущем будут введены налоговые льготы, предоставляться имущественная или иная поддержка в связи с имеющимся статусом эндаумента, это автоматически может найти отражение в реестре.



Международный опыт

— **Марина Родионова:** Какие международные практики Вы считаете наиболее применимыми для России?

— **Ирина Толмачева:** Для нас представляет интерес разные практики. Где-то хорошо отлажен процесс создания, где-то предусмотрена гибкость закона, в некоторых странах предусмотрены существенные налоговые льготы и т.д. Но просто взять и заимствовать не получится, слишком разные правовые режимы, требуется адаптация идеи в реальные поправки. Например, мы много лет говорили про возможность

внедрить систему Gift Aid, действующую в Великобритании, это когда не только пожертвование дарителя – физического лица поступает в фонд, но и сумма причитающегося лицу вычета сразу направляется в ту же организацию, тем самым увеличивая некоммерческой организации сумму дара. Однако, такую схему в России оказалось непросто реализовать, сумма вычета – тоже становится пожертвованием, на которое физлицо тоже вправе заявить вычет.

— **Марина Родионова:** Насколько эффективны такие инструменты, как «супервычеты» и софинансирование государством?

— **Ирина Толмачева:** Международный опыт показывает, что это очень эффективные инструменты, особенно когда надо «дать старт» и «запустить» эндаумент в какой-то сфере. Большой интерес представляет новое законодательство Республики Казахстан, принятое в 2025 году. В Казахстане фонды смогут напрямую перечислять средства благополучателям — физлицам и юр. лицам, вправе осуществлять самостоятельно управление, если в капитале есть нефинансовые активы, предусмотрены серьезные налоговые льготы, так называемые «супервычеты» в размере 100% пожертвований. Это очень позитивно было принято некоммерческим сектором Казахстана. Механизмы государственного участия в той или иной мере в поддержке западных эндаументов имеют довольно широкое распространение. В части софинансирования, например, мы также могли бы адаптировать международные практики, в частности, такие примеры есть в Великобритании, США, Норвегии, Сингапуре — когда на каждую единицу валюты, поступившую от частного донора, государство выделяло дополнительные средства, причем пропорции в разных странах также разные — один к одному, один к двум и даже один к трем — как в Сингапуре, кроме того в Сингапуре действуют и «супервычеты» — 250% и выше, очень показательно, что сингапурская программа софинансирования демонстрировала впечатляющие результаты роста. Опыт реализации такого рода гос. программ показывает, что одним из важных результатов является активизация фандрайзинга, программы стимулировали зарубежные вузы и их эндаументы активнее привлекать пожертвования.

Надо сказать, что и у нас работает Российский научный фонд (РНФ), в законе о котором прямо сказано о возможности формировать эндаументы научных организаций и организаций высшего образования. Так почему бы не развивать его путем грантового софинансирования?

Грантовые средства могли бы выделяться на конкурсной основе. Кстати, в Японии, например, непосредственно правительством создан крупнейший эндаумент для развития науки, управляет им Японское агентство науки и технологий.

Это яркий пример, когда наука, научные исследования потребовали отдельного пристального внимания и помощи со стороны государства. Японские университеты, получают гранты от эндаумента по результатам конкурсного отбора. Это также пример, когда эндаумент создан за счет государственных, а не частных средств.

Будущее и экосистема эндаументов

— **Марина Родионова:** Каким Вы видите развитие системы целевых капиталов в России в горизонте 5–10 лет?

— **Ирина Толмачева:** Вопрос, который выводит наш разговор на стратегический уровень. Полагаю, что российский рынок эндаументов стоит на пороге качественных изменений. От «штучного» продукта, драйверами которого были и пока остаются вузы, мы постепенно переходим к такой «массовизации» использования инструмента. Об этом говорит не только наш опыт, но и международный. Основные векторы, как мне кажется, по которым будет развиваться экосистема эндаументов в ближайшие годы, такие. Во-первых, это институционализация и прозрачность. Это, пожалуй, сейчас самая назревшая и обсуждаемая мера в сообществе. Она находит выражение и в предложении Минэкономразвития России в создании единого реестра НКО — собственников целевого капитала, и в новой отчетности Минюста.

Уже проведены несколько исследований по заказу Благотворительного фонда Владимира Потанина, которые говорят о пока еще низкой прозрачности сектора.



Второе – это секторальное расширение: мы видим большой интерес школ и лицеев к инструменту целевого капитала, набирает обороты так называемые «территориальные» эндаументы – фонды, поддерживающие социальные направления отдельно взятой территории, как например, фонды целевого капитала «Наш Норильск», «Кольский», «Добрянка», фонд местного сообщества (Пенза). А ведь долгое время эндаументы ассоциировались почти исключительно с высшим образованием. Третье – это налоговое и регуляторное стимулирование. Сейчас в сложный период в законодательство вводятся антикризисные меры, чтобы помочь фондам выжить в условиях санкций и волатильности и позволяющие фондам чувствовать себя несколько более уверенно: это и возможность большего финансирования административной деятель-

ности фонда, и возможность копить средства, реинвестируя доход обратно в целевой капитал (т.е. приостановлено требование тратить не менее 25% дохода раз в три года, что дает гибкость в управлении), и не попасть под расформирование эндаумента, в случае существенного падения стоимости чистых активов (т.е. более 30% за 3 года или 50% за год). На горизонте 5 – 10 лет, думаю, качественные изменения повлекут затем и принятие регулятором налоговых послаблений, ведь в конечном счете все это стимулирует национальную экономику.

Четвертое – это интерес к «платформенным» решениям, и как следствие, поддержка «малых» фондов. Эксперты сообщества сходятся во мнении, что будущее – за снижением барьеров для входа в инструмент. На практике это значит, что факторами успеха здесь будут наличие гибкого законодательного регулирования, активного участия самих НКО и низкие барьеры входа, чтобы создать капитал. Именно «платформенные» решения могут позволить снизить административные издержки на содержание фонда, одновременно предоставляя сервис для сбора средств и качественное управление активами. Такие предложения на «рынке» уже есть, это, например, фонды «Филантроп» и «Общенациональный фонд поддержки СОНКО» (Рыбаков-фонд), предложения иных компаний (УК «ВИМ», Сбербанк). Разумеется, не все так радужно, требуется еще снять имеющиеся законодательные риски при использовании таких сервисов, но это вполне посильная задача для законодателя.

Пятое, что тоже уже является очевидным, это смена модели от крупного жертвователя к массовому сбору («регулярным платежам»). Эндаументы перестают быть «элитарной историей».

Таким образом, на этом горизонте нам предстоит увидеть превращение эндаумента из экзотического инструмента в понятный, доступный, и где-то даже рутинный механизм. В итоге, должна быть такая экосистема, где:

1. Прозрачность – рождает доверие.
2. Льготы и антикризисные меры дают возможность выжить и развиваться.
3. Цифровые платформы и снижение барьеров позволяют создавать небольшие, но активные фонды.
4. Тысячи и тысячи обычных жертвователей формируют устойчивый денежный поток, дополняя крупные и не очень корпоративные пожертвования.

– Марина Родионова: Какую роль в развитии эндаументов должны играть университеты, в частности Финансовый университет?

— **Ирина Толмачева:** Университеты играют ключевую роль – это и первоходцы, и драйверы этого направления. Финансовый университет тоже один из первых вузов, кто создал свой фонд и кто серьезно занимался и занимается этой тематикой. Уверена, имеющийся опыт очень ценен.

Произведения искусства

— **Марина Родионова:** Ирина Вячеславовна, в российском законодательстве целевые капиталы формируются преимущественно за счёт финансовых активов. Насколько, на Ваш взгляд, возможно расширение этого подхода в сторону нематериальных активов, включая произведения искусства?

— **Ирина Толмачева:** Действительно, в России эндаумент формируется за счет денежных средств, но может пополняться такими активами как ценные бумаги и недвижимость, и на практике это единичные случаи. В России управление капиталом возможно исключительно посредством привлечения профессионального игрока – управляющей компании. Если с недвижимостью УК еще может разобраться, как минимум ее можно сдавать в аренду, то что ей делать с «непрофильными» активами? Расширение пула активов, конечно, давно обсуждается экспертным сообществом. Мне кажется, что в этом случае необходимо принять решение на законодательном уровне, такими активами НКО должна управлять самостоятельно. И здесь возникает масса вопросов, включая такой, а как считать стоимость всего капитала, что делать с тем, если доходность будет нулевой, проводить ли оценку активов и т.п.

— **Марина Родионова:** Можно ли рассматривать интеллектуальную собственность (авторские права, цифровые произведения, NFT) как потенциальный ресурс для формирования эндаумента?



С одной стороны, да, патенты, товарные знаки и многие другие объекты интеллектуальной собственности способны генерировать доход. Вопрос заключается в том же, а способна ли УК ими управлять? Или ей потребуется привлечение еще одного профессионального игрока. Так может университет способен самостоятельно управлять такими активами? Учитывая, что такого уровня как на западе рынка интеллектуальной собственности в России нет, ответ на этот вопрос остается открытым. Для университетов ранее была создана база под управление объектами интеллектуальной собственности – это возможность учреждать МИПы и передавать туда объекты интеллектуальной собственности для их коммерциализации. Но, пожалуй, лишь немногие вузы и в основном «технического» профиля справляются с этой задачей.

– **Марина Родионова:** Какие правовые барьеры сегодня препятствуют включению нематериальных активов в структуру целевого капитала?

– **Ирина Толмачева:** Закон о целевом капитале № 275-ФЗ просто не предусматривает сейчас такую возможность. В случае если законодатель предусмотрит возможность внесения в эндаумент и НМА, то необходимо минимизировать и риски, связанные с их учетом – как будет осуществляться оценка НМА на момент передачи, что если происходит обесценение активов (снижение их стоимости) и другие.

– **Марина Родионова:** Насколько реалистична модель, при которой университет приобретает права на произведения искусства или цифровые активы и далее управляет ими как инвестиционным ресурсом?

– **Ирина Толмачева:** Реалистичность оценить сложно, поскольку надо понимать, что университеты это в большей степени государственные институты (бюджетные или автономные), а не частные организации (хотя в России есть и такие – РЭШ, Европейский университет в СПб, например, которые имеют свои и уже немаленькие эндаументы), иначе говоря имущество университетов находится в оперативном управлении, т.е. не в частной собственности, а в государственной. Такой актив как «произведение искусства» – свойствен музеям и иным организациям в сфере культуры и искусства, нежели университетам, другой вопрос, как университет или его фонд планирует с таким активом поступить? Организовывать выставки для показа? Передать в пользование (за плату) профильным организациям для этих же целей показа? Нет однозначности понимания. Что касается цифровых активов, да, полагаю, рано или поздно, это станет для нас «нормой», интерес к ЦФА растет, как отмечает Центробанк. ЦФА – это признаваемые законодательством цифровые записи, подтверждающие, что их держатели имеют определенные



цифровые права, т.е. цифровые права – это не сам актив, а разновидность имущественных прав, которые позволяют совершать с активами любые предусмотренные законодательством действия: покупку, продажу, обмен, дарение, даже передачу по наследству. За ЦФА могут стоять различные активы – драгоценные камни, нефть, недвижимость, акции и т.д. Это очень сложная тема. Приглашаю Вас поговорить об этом 20 мая этого года, на Ассамблеи Национальной ассоциации эндаументов, экспертная сессия будет посвящена тематике цифровых финансовых активов.

– **Марина Родионова:** Возможно ли в российской практике развитие механизмов лицензирования произведений искусства с направлением доходов в эндаумент-фонд?

– **Ирина Толмачева:** В целом да, роялти и паушальные платежи от разных объектов интеллектуальной собственности в качестве дохода могли бы поступать в эндаумент. Для этого, тоже потребуются внесение изменений в законодательство. Мировая практика очень разнообразна, если рассуждать о роялти как о доходе от «нетипичных» активах, не только от произведений искусства, можно привести в пример сеть Техасских университетов, которые получают в эндаумент рояли с добычи нефти, поскольку владеют большой площадью земли и сдают ее в аренду нефтедобывающим компаниям. Интересно, правда? Западный опыт вообще очень многообразен.



Сегодня инструмент эндаумента становится доступнее, и я призываю друзей, коллег, партнеров не откладывать эту тему. Начать можно с малого. Да, лучшее время для эндаумента было 10 лет назад, а следующее лучшее время – сейчас!



Эндаумент ЭКСПО: образование, наука, социальная сфера

Участие Фонда управления целевым капиталом Финансового университета при Правительстве Российской Федерации в мероприятиях профессионального сообщества фондов целевого капитала и университетской филантропии (18–20 мая 2026 года)

В период с 18 по 20 мая 2026 года Фонд управления целевым капиталом Финансового университета при Правительстве Российской Федерации принял участие в одном из ключевых профессиональных мероприятий, посвященных развитию фондов целевого капитала, университетской филантропии, институциональной устойчивости высшего образования и формированию современной экосистемы эндаумент-фондов в Российской Федерации.

Участие Фонда в данном мероприятии носило не представительский, а стратегически содержательный характер и было ориентировано на решение ряда приоритетных задач, напрямую связанных с развитием Фонда как института долгосрочной финансовой устойчивости университета, расширением профессионального присутствия Финансового университета в национальном экспертном сообществе, продвижением интел-



лектуальных и коммуникационных продуктов Фонда, а также развитием партнерских и экспертных связей в сфере академической филантропии.

Особое значение участие в мероприятии имело в контексте современных трансформаций системы высшего образования, в рамках которых университетские эндаумент-фонды все более отчетливо рассматриваются не как вспомогательные финансовые механизмы, а как полноценные институциональные инструменты диверсификации ресурсной модели университетов, укрепления их финансовой устойчивости, повышения автономии и развития долгосрочного взаимодействия с выпускниками, корпоративным сектором и профессиональным сообществом.

Для Финансового университета данное направление имеет принципиальное значение. Будучи одним из ведущих российских университетов, обладающим значительным интеллектуальным, репутационным и выпускническим капиталом, Финансовый университет объективно располагает высоким потенциалом для дальнейшего масштабирования эндаументной модели как механизма стратегического развития. В этом контексте участие Фонда в профильной профессиональной площадке являлось важным элементом институционального позиционирования и одновременно инструментом получения практико-ориентированных решений для дальнейшего развития.

Работа Фонда в рамках мероприятия осуществлялась в нескольких взаимосвязанных направлениях:

- участие в экспертной предконференционной повестке;
- участие в обсуждении институциональных и административных барьеров развития фондов целевого капитала;
- представление Финансового университета в профессиональном сообществе;

- участие в выставочной экспозиции – ЭНДАУМЕНТ ЭКСПО: образование, наука, социальная сфера;
- презентация интеллектуальных продуктов Фонда – «Первый финансовый вуз страны. Годы и люди» под авторством М.А.Эскиндарова, международный корпоративный журнал «Фонды целевых капиталов: российский и зарубежный опыт»;
- участие в публичном питчинге проектов с проектом журнала «Фонды целевых капиталов: российский и зарубежный опыт»;
- профессиональный обмен опытом с представителями университетских эндаументов, экспертных организаций и профильных участников отрасли;
- анализ лучших практик развития академической филантропии и механизмов взаимодействия с донорами.

Участие в экспертной программе 18 мая 2026 года

Первый день мероприятия представлял собой специализированную экспертную платформу, ориентированную не на публичную презентационную составляющую, а на профессиональную содержательную работу представителей университетских фондов целевого капитала, органов государственной власти, отраслевых экспертов и участников эндаументного сообщества.

Для Фонда Финансового университета именно этот день имел особую стратегическую значимость, поскольку позволил принять непосредственное участие в обсуждении ключевых институциональных вопросов, влияющих на развитие российских фондов целевого капитала.

Фонд управления целевым капиталом Финансового университета принял участие в работе секции № 2 «Создание благоприятной среды для развития ФЦК: типовые решения и преодоление административных барьеров», проходившей под руководством Ирины Толмачевой.

Участие в данной секции имело особую ценность, поскольку обсуждаемая проблематика непосредственно соотносится с актуальными задачами развития Фонда Финансового университета.

В ходе работы секции были детально рассмотрены системные ограничения, препятствующие масштабированию института фондов целевого капитала в российской образовательной системе.



Обсуждение показало, что несмотря на развитие нормативной базы, российская модель функционирования эндаументов по-прежнему сталкивается с рядом устойчивых структурных барьеров.

К числу наиболее значимых обсуждавшихся проблем относились:

1. Административная сложность функционирования фондов

Отмечалось, что действующая организационная архитектура работы фондов нередко создает избыточную административную нагрузку, особенно для университетов, находящихся на этапе институционального роста.

Ключевые проблемы:

- сложность внутренних согласовательных процедур;
- недостаточная стандартизация типовых решений;
- высокая нагрузка на управленческие команды;
- необходимость многократного юридического сопровождения.

Для Фонда Финансового университета данный блок имеет практическое значение в контексте оптимизации внутренних процессов и повышения операционной эффективности.

2. Ограничения инвестиционной гибкости

Существенное внимание уделялось вопросам доверительного управления капиталом.

Отмечалось, что существующая система ограничений снижает возможности:

- диверсификации инвестиционной стратегии;
- применения более гибких инвестиционных решений;
- повышения эффективности управления активами.

Для Фонда Финансового университета, учитывая профиль университета и высокий уровень профессиональной компетенции в финансово-инвестиционной сфере, данный вопрос является принципиально важным.

3. Ограниченность типовых решений

Обсуждение выявило необходимость разработки унифицированных практических моделей:

- внутренних регламентов;
- коммуникационных сценариев;
- типовых механизмов взаимодействия с университетами.



Это имеет прикладное значение для масштабирования лучших практик.

4. Низкая зрелость культуры академической филантропии

Один из ключевых выводов секции заключался в том, что нормативное развитие само по себе не обеспечивает рост фондов. Базовым ограничением остается:

- слабая культура регулярных пожертвований;
- ограниченное понимание роли эндаумента;
- недостаточная вовлеченность alumni-сообществ.

Университет обладает исключительным выпускническим капиталом, однако потенциал его системной капитализации в формате долгосрочной филантропии требует дальнейшего развития.

Значение позиции Минобрнауки России

Отдельного внимания заслуживает содержательная повестка, связанная с участием представителей Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.



Позиция Минобрнауки позволяет рассматривать развитие фондов целевого капитала как направление, приобретающее статус стратегического инструмента повышения устойчивости высшего образования.

Принципиально важными сигналами стали:

- признание необходимости институционального развития эндаументов;
- понимание роли университетских фондов в диверсификации финансовой модели вузов;
- ориентация на снижение административных барьеров;
- обсуждение необходимости более благоприятной среды для развития фондов.

Для Финансового университета это означает, что развитие эндаументной модели находится в русле долгосрочных институциональных трендов.

Участие в основной выставочной и деловой программе (19–20 мая)

Во второй и третий день Фонд Финансового университета принял участие в основной выставочной и деловой программе.

Ключевым элементом участия стало функционирование собственного стенда Фонда, на котором был представлен полный перечень в том числе и сувенирной продукции, такой как стикер-паки, брелоки, информационные буклеты; продемонстрированы такие издания как международный научно-экспертный журнал «Фонды целевых капиталов: российский и международный опыт», первое издание серии книг, посвященных истории и выпускникам Финансового университета – Первый финансовый вуз страны. Годы и люди. 1919 – 1946 г. (издание предполагается к изданию в нескольких томах, охватывающих все исторический этапы развития вуза).

Присутствие Фонда на выставочной площадке имело многокомпонентное значение:

- институциональное;
- репутационное;
- экспертное;
- коммуникационное;
- фандрайзинговое.

Финансовый университет был представлен как один из наиболее интеллектуально активных участников профессионального сообщества, демонстрирующий не только практику функционирования фонда, но и собственные аналитические продукты.

Презентация интеллектуальных продуктов Фонда

Центральным элементом презентации стал журнал: «Фонды целевых капиталов: российский и зарубежный опыт». Представление данного проекта вызвало значительный профессиональный интерес. Причины: уникальность тематического позиционирования; аналитическая глубина; практическая ориентированность; междисциплинарность; сочетание российского и международного опыта. Журнал воспринимался участниками не как корпоративное издание, а как профессиональная экспертная платформа. Особое значение имело участие проекта в питчинге проектов 19 мая. Презентация вызвала: содержательную дискуссию; профессиональные вопросы; заинтересованность со стороны аудитории; обсуждение перспектив развития проекта. Это свидетельствует о востребованности интеллектуальных продуктов Фонда в профессиональном сообществе.

Издание «Первый финансовый вуз страны. Годы и люди»

Данный проект вызвал живой интерес как пример работы с академической памятью, выпускнической идентичностью и институциональным брендом.

Содержательно это имеет гораздо более глубокое значение, чем презентация книги как таковой.

Фактически речь идет об инструменте:

- корпоративной идентичности;
- формирования культуры сопричастности;
- работы с будущими донорами;
- укрепления институционального бренда.

Участие Фонда управления целевым капиталом Финансового университета в мероприятиях 18–20 мая 2026 года следует оценивать как стратегически результативное.

Фонд не только представил Финансовый университет на одной из ключевых профессиональных площадок, но и подтвердил собственную способность выступать активным участником экспертной повестки, производителем интеллектуального контента и проводником современных подходов к развитию академической филантропии.

Полученные результаты имеют практическое значение для дальнейшего укрепления институциональной устойчивости Фонда, расширения взаимодействия с выпускниками и партнерами, а также усиления роли Финансового университета как одного из лидеров развития университетских эндаументов в Российской Федерации



Интервью с руководителем Проектного офиса сопровождения строительства, экспертизы затрат и обслуживания объектов инфраструктуры



Исполнительный директор эндаумент-фонда СПбГУ, руководитель Проектного офиса сопровождения строительства, экспертизы затрат и обслуживания объектов инфраструктуры, Ирина Валерьевна Царёва

— Марина Родионова: Ирина Валерьевна, Фонд управления целевым капиталом «Развитие СПбГУ» был создан в 2008 году. С чего начиналась его история, какие задачи ставились перед Фондом на первом этапе и насколько изменилось понимание роли эндаумента за прошедшие годы?

— Ирина Царёва: История Фонда управления целевым капиталом «Развитие СПбГУ», на мой взгляд, весьма показательна, поскольку охватывает период, когда только начала приживаться в России идея эндаументов как механизма долгосрочной финансовой поддержки.

В Санкт-Петербургском государственном университете Фонд появился в 2008 году, буквально в момент создания правовой базы для эндаументов: Федерального закона № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». На первом этапе ключевой задачей было формирование первых целевых капиталов, которые бы обеспечили долгосрочную поддержку Университета. Тогда эндаумент воспринимался преимущественно как финансовый инструмент поддержки отдельных университетских инициатив. Однако вместе с развитием Фонда и



открытием новых направлений стали формироваться меценатские коллективы, целые сообщества, стала развиваться культура меценатства вокруг СПбГУ.

За прошедшие годы понимание роли эндаумента претерпело значительные изменения. Сейчас это не только механизм управления капиталом, но и часть стратегии развития Университета, инструмент формирования устойчивой экосистемы взаимодействия выпускников, бизнеса, научного сообщества и самого Университета как единого организма.

— **Марина Родионова:** СПбГУ — университет с уникальной исторической идентичностью и мощным интеллектуальным наследием. Как эта особенность влияет на развитие культуры пожертвований, работу с выпускниками и формирование доверия к Фонду?

— **Ирина Царёва:** Санкт-Петербургский государственный университет — это старейшее высшее учебное заведение России, единственный вуз, история которого насчитывает более 300 лет.

Конечно, историческая идентичность и такое богатое наследие СПбГУ — это прочная основа для развития культуры пожертвований и поддержки целого ряда направлений. Вклад Университета в формирование и развитие образования, науки и культуры в России невозможно переоценить, все это создает особую эмоциональную связь между альма-матер и её выпускниками, которые сегодня есть, пожалуй, во всём мире. Многие из них воспринимают поддержку СПбГУ не просто как благотворительность, а как вклад в сохранение и развитие традиций, частью и носителями которых они сами стали. Эта связь находит конкретное воплощение в результатах работы Фонда управления целевым капиталом «Развитие СПбГУ».

Успехи Фонда наглядно демонстрируют, что культура пожертвований в Университете вышла на системный и стратегический уровень:

- Сформировано 11 целевых капиталов, включающих 14 адресных программ и 22 именных стипендии. Это свидетельствует о продуманном подходе к распределению средств: пожертвования направляются на конкретные цели — от поддержки талантливых студентов до реализации значимых научных и образовательных инициатив.
- По состоянию на 1 января 2026 года совокупный объём целевых капиталов составляет более 1,9 млрд рублей. Этот показатель отражает высокий уровень доверия сообщества и готовность выпускников и партнёров инвестировать в будущее Университета.

Ключевым фактором, подкрепляющим эту готовность и усиливающим эмоциональную связь с альма-матер, выступает прозрачность использования средств. Жертвователи хотят видеть, как их вложения работают на благо СПбГУ. Ясное, точное и доступное отражение результатов деятельности Фонда — через регулярные отчёты и информационные материалы о реализованных проектах и достигнутых успехах — все это создаёт привлекательный инвестиционный имидж и прочную репутацию.

Когда выпускники Университета видят реальные результаты своих вложений – например, стипендиатов, получивших поддержку, или новые научные разработки, ставшие возможными благодаря целевым капиталам, – их мотивация к дальнейшему участию в развитии СПбГУ только растёт. Так складывается устойчивая положительная динамика: историческая связь и чувство причастности побуждают к пожертвованиям, а прозрачность и демонстрация убедительных результатов укрепляют доверие и стимулируют новые взносы, позволяя системе целевого капитала развиваться и приносить пользу ещё большему числу людей.



– **Марина Родионова:** Как сегодня устроена взаимосвязь Фонда с внутренней средой Университета: образовательными программами, научными коллективами, студенческими инициативами, инфраструктурными проектами и управленческими подразделениями?

– **Ирина Царёва:** Сегодня эндаумент – часть внутренней университетской среды, которая становится основой для продвижения талантливых студентов, научных коллективов, молодежных инициатив, стартапов и стипендиальных программ. Фактически речь идет о переходе от модели «фонда поддержки» к модели стратегического института устойчивости и развития Университета.

СПбГУ обладает уникальной исторической идентичностью и особым интеллектуальным статусом. Университет связан с огромным количеством выдающихся ученых, государственных деятелей, представителей науки, культуры и бизнеса. В числе универсантов – девять лауреатов Нобелевской премии и два лауреата премии Филдса, конечно, такое наследие важно для каждого, кто причастен к СПбГУ. Поэтому поддержка все чаще становится не просто благотворительностью, а формой сопричастности к большой университетской истории и признанием собственной ответственности за ее продолжение. Это формирует особую эмоциональную связь выпускников с *alma mater*.

Фонд поддерживает образовательные программы, студенческие инициативы, исследовательские проекты, стипендиальные программы, а также отдельные инфраструктурные решения СПбГУ. Эндаумент-фонд и его деятельность также интегрированы в стратегию и коммуникацию Университета: многие инициативы появляются благодаря совместным усилиям преподавателей, студентов, выпускников и партнёров. Это гораздо больше, чем просто вложение средств.

– **Марина Родионова:** На сайте Фонда представлен перечень целевых капиталов. Как формировалась эта многокапитальная модель и какие преимущества она дает по сравнению с единым универсальным целевым капиталом?

– **Ирина Царёва:** Сейчас мы можем продемонстрировать перечень различных целевых капиталов – от централизованного капитала на уставные цели СПбГУ до специализированных направлений поддержки. Такая модель дает донорам возможность видеть конкретную цель пожертвования и чувствовать персональную сопричастность результату. В отличие от единого универсального фонда, тематические и именные капиталы повышают прозрачность, адресность и уровень доверия.

— **Марина Родионова:** Насколько важно, чтобы студент видел результат работы эндаумента уже во время обучения — через стипендии, конкурсы, гранты, стартап-программы, инфраструктурные улучшения?

— **Ирина Царёва:** Когда студент получает нашу поддержку, эндаумент перестает быть абстрактной финансовой конструкцией и становится частью личного образовательного опыта — это особенно важно для формирования будущей культуры меценатства.

Отмечу, что Фонд поддерживает как локальные внутриуниверситетские проекты, так и проекты федерального значения. Участие в реализации проектов Санкт-Петербургского государственного университета, пусть и с позиции финансового донора, имеет особое значение для Фонда.

Например, мы поддерживаем Всероссийскую олимпиаду «Я — профессионал», которая проводится в рамках федерального проекта «Россия — страна возможностей» национального проекта «Молодежь и дети» при поддержке Министерства науки и высшего образования России.

В рамках программы стипендиальной поддержки универсантов следует обязательно упомянуть, что стипендиаты СПбГУ становятся призёрами и победителями всероссийских конкурсов и чемпионатов. Например, по спортивной траектории сборная СПбГУ по плаванию в 2024 году выиграла больше половины медального зачёта и заняла 1-е место, завоевав 9 золотых, 7 серебряных и 11 бронзовых медалей в личном зачёте.

— **Марина Родионова:** В одном из публичных материалов вы отмечали программу поддержки стартапов как один из интересных проектов Фонда, где лучшие идеи студентов получают шанс на реализацию через грантовое финансирование и менторство предпринимателей. Как эта программа повлияла на развитие предпринимательской культуры внутри СПбГУ?

— **Ирина Царёва:** Поддержка студенческих стартапов позволила нам создать внутри СПбГУ принципиально новую культуру предпринимательства. Здесь Университет выступает не только образовательной площадкой, но и как полноценное пространство для воплощения инновационных замыслов: здесь студенты получают доступ к экспертному сопровождению, инфраструктуре и ресурсам для развития своих проектов.

Так, конкурс «Стартап СПбГУ» — это некий плацдарм для развития студенческих инициатив и проектов, начиная от «нулевого» этапа (идеи) и заканчивая оригинальным, наукоемким и коммерческим продуктом. Многие проекты, когда-то появившиеся в Университете, сегодня пользуются спросом не только в России, но и за рубежом.

— **Марина Родионова:** Можно ли рассматривать поддержку студенческих стартапов через эндаумент как новую форму университетской филантропии — не только помощь студентам, но и инвестицию в будущую инновационную экономику?

— **Ирина Царёва:** Безусловно, деятельность последних лет расширила традиционную концепцию университетской поддержки, которая чаще всего сводилась к стипендиям, грантам на исследования или обновлению инфраструктуры. Эндаумент для стартапов добавляет стратегический элемент с расчётом на долгосрочную отдачу через развитие инноваций и предпринимательства, причем речь идет о проектах, которые будут востребованы в реальных условиях жизни, помогут решать актуальные задачи развития страны.

Такая поддержка напрямую стимулирует молодёжное предпринимательство. Предоставление финансирования, менторской помощи, доступа к лабораториям и бизнес-инкубаторам позволяет студентам превращать идеи в жизнеспособные проекты, получать практический опыт запуска бизнес-проектов, учиться управлять рисками и адаптироваться к рынку, который может постоянно меняться.



Стартапы, созданные в университетской среде, способны занять свои ниши в таких областях, как информационные технологии, биотехнологии, экология, финансы и многие другие. Таким образом, конкурс не только стимулирует креативность и инициативу студентов, но и вносит вклад в экономическое развитие региона и страны в целом, создавая новые рабочие места и способствуя внедрению инновационных продуктов на рынок.

— **Марина Родионова:** Какие аргументы оказываются наиболее убедительными для доноров, когда речь идет о поддержке именно университета с таким масштабом и статусом, как СПбГУ?

— **Ирина Царёва:** Одним из главных барьеров выступает распространённое представление о том, что государственный универ-

ситет не нуждается в дополнительной поддержке. Как показывает общемировая практика, устойчивость и гибкость развития достигаются именно за счёт сочетания государственной поддержки и общественного участия. Доноры отмечают репутацию Университета, его масштаб, качество образовательной и научной среды, а также прозрачность работы Фонда и чёткость формулировки целей поддержки — это помогает осознать, что эндаумент не заменяет государственную поддержку, а даёт Университету возможность развивать направления, требующие долгосрочного и гибкого финансирования.

— **Марина Родионова:** Как вы оцениваете роль профессионального сообщества эндаумент-фондов в России? Насколько важны обмен практиками, общие стандарты, совместные мероприятия и профессиональная экспертиза?

— **Ирина Царёва:** Российский рынок эндаумент-фондов находится на этапе активного роста: по состоянию на 2025 год в стране действует более 454 эндаументов. При этом динамичное расширение сектора заявляет о потребности в профессиональной консолидации и обмене опытом, мнениями участников рынка. Взаимодействие профессионального сообщества становится системообразующим. Именно поэтому так важна роль профессионального сообщества эндаумент-фондов. Обмен практиками, совместные

мероприятия, формирование общих стандартов и профессиональная коммуникация позволяют российской модели развиваться значительно быстрее.

— **Марина Родионова:** В чем особенность и секрет успеха вашего Фонда СПбГУ? Что делает его привлекательным для инвесторов?

— **Ирина Царёва:** Прежде всего это богатая история Университета, за которой следует активная позиция выпускников, преподавателей и сторонников в желании поддержать его развитие.

Другим фактором, определяющим инвестиционную привлекательность, является прозрачность деятельности Фонда: мы публикуем отчеты, показываем результаты, делимся историями успеха. Ясное, точное, доступное и прозрачное отражение результатов деятельности создает привлекательный инвестиционный имидж.

Наконец, можно выделить наше стремление в поддержании атмосферы причастности к судьбе *alma mater*, подчеркивая важность вклада каждого в развитие Университета. Это создает чувство уверенности и мотивацию для новых пожертвований, что в свою очередь позволяет Фонду продолжать развиваться, а СПбГУ — формировать и реализовывать новые амбициозные проекты.

В совокупности эти факторы не только способствуют финансовой стабильности Фонда, но и создают уникальную атмосферу взаимопомощи и поддержки, которая вдохновляет всех участников на дальнейшее развитие и процветание университета. Благодаря этому мы не просто осуществляем сбор пожертвований, а строим сообщество, которое делает СПбГУ сильнее, ярче и влиятельнее.

Эндаумент-фонд — это начало великих свершений!



Политех как точка притяжения: профессиональное сообщество эндаументов России и новые горизонты университетской филантропии



Исполнительный директор Фонда целевого капитала развития Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого
к.э.н., доцент Новикова Ольга Валентиновна

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, один из ведущих технических университетов страны, за последние годы стал важнейшей площадкой формирования профессионального сообщества университетских эндаумент-фондов России. Именно на базе Политеха сложилось пространство для открытого диалога между университетами, фондами целевого капитала, органами государственной власти, бизнесом и экспертным сообществом, объединенными общей задачей поиска новых механизмов устойчивого развития российского высшего образования.

Особое значение в этом процессе приобрели ежегодные профессиональные мероприятия, посвященные развитию фондов целевого капитала, академической филантропии и лучшим практикам взаимодействия университетов с выпускниками и партнерами. В 2026 году Политех вновь стал центром притяжения для представителей ведущих российских университетов, управляющих компаний, благотворительных организаций и

органов государственной власти в рамках масштабного форума и выставки Эндаумент EXPO, подтвердив статус одного из лидеров российского движения Эндаумент-фондов.

Сегодня университетские эндаументы все чаще рассматриваются не только как финансовый инструмент формирования долгосрочного капитала, но и как важнейший институт общественного доверия, механизм развития университетских сообществ, поддержки науки, образования и студенческих инициатив. В этих условиях особый интерес представляет опыт Политеха – университета, которому удалось выстроить эффективную модель взаимодействия фонда целевого капитала с выпускниками, бизнесом и внутренней университетской средой.

О том, как менялось понимание роли эндаумента в университете, какие факторы определяют успешность современных фондов целевого капитала, какие вызовы стоят перед российским эндаументным сообществом и каким может стать университетский эндаумент будущего, мы беседуем с исполнительным директором Фонда целевого капитала развития Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, кандидатом экономических наук, доцентом Ольгой Валентиновной Новиковой.

– **Марина Родионова:** Фонд целевого капитала СПбПУ действует уже более тринадцати лет. Если оглянуться назад, какие ключевые этапы развития прошел Фонд и как за это время изменилось понимание роли эндаумента внутри университета?

– **Ольга Новикова:** Мы начинали работу по формированию Фонда в числе первых в 2012 году, и конечно, опыта и наставников было на много меньше, чем сейчас в университетской среде. Первый этап осторожного изучения темы, разработки документов, устава и формирование органов управления были непростыми. Очень важную роль сыграла заинтересованность высшего руководства университета и детальное изучение законодательства. Для инженерного вуза характерен риск-ориентированный подход в делах. Так было и с этапами развития Фонда. 8 лет у нас развивался один общий капитал развития Санкт-Петербургского политехнического университета, доход от которого мы регулярно направляли на поддержку проектов. Сперва в основном это были стипендиальные проекты. В период пандемии мы реализовали уже инфраструктурный проект и за счет дохода отремонтировали и обновили спортивный зал в общежитии, так как студентам не хватало физической активности в дистанционном формате, а в последние годы мы уже передали доход на более существенные проекты ремонта Большой физической аудитории и нескольких коворкингов в разных корпусах университета. Это стало возможно благодаря диверсификации фонда и создания уже 10 капиталов с размещением в 5 управляющих компаниях. Опыт подсказал различные траектории развития: от активизации работы с выпускниками до создания обязательных образовательных треков в рамках сквозных дисциплин для всех первокурсников Политеха. Мы развиваем наши компетенции в работе с управляющими компаниями, находим новые способы оптимизации административных расходов, но, вместе с тем, уже подошли к пониманию нового этапа развития, когда мы становимся центром компетенций в области Эндаумент-фондов и благотворительности. В 2025 году мы провели первую Всероссийскую научно-практическую конференцию «Формирование и развитие фондов целевых капиталов в образовательных и научных организациях: теория и практика», тем самым, предложив научному сообществу подключиться к теме и со своей стороны не только изучить, но и способствовать восстановлению и развитию отрасли целевых капиталов в России.



инженерная и технологическая специфика университета влияет на формирование модели эндаумента и взаимодействие с донорами?

— **Марина Родионова:** Можно ли сказать, что сегодня университетский эндаумент перестал быть исключительно финансовым инструментом и превратился в институт стратегического развития университета? Как это проявляется на примере Политеха?

— **Ольга Новикова:** Сложно утверждать, что для финансируемых из государственного бюджета университетов роль дохода от управления ЦК настолько значима. Но мы к этому стремимся.

— **Марина Родионова:** Политех является одним из крупнейших технических университетов страны. Насколько

— **Ольга Новикова:** Действительно, преимущественно инженерные специальности привлекательны для работодателей, но сами компании пока не прониклись преимуществами этого экономического механизма и зачастую предпочтут приобрести оборудование для лаборатории, чем предоставить помощь через «вечный вклад». Нам еще предстоит вернуть доверие к благотворительности в России и к действующему с самого начала существования Политеха инструменту поддержки. Ведь еще С.Ю. Витте создал в 1902 году первый фонд по принципу эндаумента для студентов нашего вуза. В 2024 году мы вернули в Политех стипендию Витте.

— **Марина Родионова:** Какие факторы, на Ваш взгляд, являются ключевыми для формирования культуры академической филантропии в российском университете? Что удалось сформировать в Политехе за последние годы?

— **Ольга Новикова:** Пожалуй, просвещение и доверие — это ключевые факторы. И мы в СПбПУ Петра Великого внедряем образовательный и научный трек и обеспечиваем максимальную прозрачность деятельности Фонда.

— **Марина Родионова:** Сегодня много говорят о работе с выпускниками как об одном из главных ресурсов университетских эндаументов. Как изменилась роль alumni-сообщества в развитии Фонда СПбПУ?

— **Ольга Новикова:** Хотя политеху уже 127 лет и у нас много выпускников, но формировать сообщество оказалось не так просто. Безусловно всегда были и есть надежные друзья из числа выпускников, активно участвующие в жизни университета. Примером их поддержки стали и благотворительные проекты на территории. Пожалуй, самый известный можно назвать фонтан у 1-го корпуса, который стал местом притяжения студентов и выпускников, которые приезжают встретиться в alma mater. В университете работой с сообществом выпускников занимается Центр фандрайзинга и работы с выпускниками. Эндаумент тесно сотрудничает с Центром, ведь большинство жертвователей Фонда — это выпускники как физические лица или компании и банки, в руководстве которых работают наши выпускники. Для их привлечения к развитию Фонда мы инициировали создание целевых капиталов институтов и структурных



подразделений Политеха в рамках общего эндаумента. Выпускники университета активно участвуют в благотворительных марафонах. Практически на каждом заседании Ученого совета ректор награждает памятными медалями и благодарностями университета крупных жертвователей эндаумента, большинство из которых – выпускники. Некоторые целевые капиталы Фонда сформированы исключительно выпускниками, например, созданный в 2024 году Целевой капитал №5 «Развитие научно-образовательных, молодежных и просветительских проектов ФизМеха». Мы благодарны сотрудникам университета, которые поддерживают такую активную дружественную связь и формируют доверие выпускников.

— **Марина Родионова:** Насколько важно вовлекать студентов в культуру филантропии уже во время обучения? Можно ли говорить о том, что будущий донор формируется задолго до своего первого пожертвования?

— **Ольга Новикова:** Это известный факт, и мы терпеливо движемся в этом направлении. Но все же привлекать пожертвования надо уже сейчас и работать с существующим в экономике потенциалом.

— **Марина Родионова:** Что важнее для зрелости университетского эндаумента: объем капитала, количество доноров, качество управления или способность фонда реально менять университетскую среду?

— **Ольга Новикова:** Ответ на этот вопрос предполагает целое научное исследование. Но, если коротко, то нельзя недооценивать каждый из этих факторов.

— **Марина Родионова:** Какую роль сегодня играют прозрачность, открытая отчетность и демонстрация конкретных результатов в формировании доверия со стороны выпускников и партнеров?

— **Ольга Новикова:** Безусловно огромную роль. Как уже выше отмечала, доверие – это ключевой аспект жизнеспособности эндаументов. Без прозрачности не будет доверия.

— **Марина Родионова:** В последние годы все больше внимания уделяется оценке социального и образовательного эффекта эндаументов. Насколько важно говорить с донорами не только языком финансовых показателей, но и языком impact reporting?

— **Ольга Новикова:** К каждому донору надо находить свой подход и, наверняка, есть некоторая часть из них, для кого это может быть важно. Но, на мой взгляд, пока большинство благотворителей имеют несколько иную мотивацию.

— **Марина Родионова:** Нуждается ли российская модель фондов целевого капитала, на Ваш взгляд, в дальнейшем совершенствовании законодательства и большей инвестиционной гибкости? Какие изменения, на Ваш взгляд, могли бы дать наибольший эффект?

— **Ольга Новикова:** Если не углубляться в детальное исследование и сравнение законодательства, то наиболее часто у потенциальных благотворителей возникает вопрос налоговых преференций. Хотя многим понятно почему для юридических лиц таких преференций не предусмотрено, опыт других стран, например Казахстана, нам дает основание спрогнозировать всплеск интереса к благотворительной поддержке эндаументов в случае их появления.

— **Марина Родионова:** Политех на протяжении последних нескольких лет является одной из ключевых площадок профессионального сообщества эндаумент-фондов. Как Вы оцениваете современное состояние российского эндаументного движения и его перспективы?

— **Ольга Новикова:** СПбПУ Петра Великого на сегодняшний день не только развивает свой Фонд целевого капитала, но и планомерно способствует развитию сообщества вместе с Национальной ассоциацией эндаументов (НАЭ), где сам университет стал ее членом, а мне предоставлена возможность участвовать в работе Правления ассоциации. Кроме того, мы проводим активную работу совместно с Министерством Науки и высшего образования, организуя ежегодно Стратегическую сессию на нашей площадке. То есть объединяются не только профессиональное сообщество, но и потенциальные благополучатели. Мне видится в этом хороший знак и способ стратегического развития отрасли. Хотя, конечно, идей много, одной моей жизни не хватит проверить их эффективность в постоянно меняющейся экономике.

— **Марина Родионова:** Какие международные практики развития университетских эндаументов кажутся Вам наиболее перспективными для адаптации в России, а какие требуют серьезного переосмысления с учетом отечественной специфики?

— **Ольга Новикова:** Мы пока не можем реализовать очень важный потенциал сообщества выпускников – иностранцев. Считаю, что совместные обсуждения и понимание как в современных реалиях осуществить механизм поддержки этими выпускниками своих *alma mater*, может сформировать для многих вузов России новые этапы развития эндаументов. Для меня, как преподавателя, очень важно сохранить добрые, а зачастую и профессиональные отношения с нашими не только Российскими, но и зарубежными выпускниками уже ставшими востребованными специалистами. Они искренне благодарны нашему университету и могли бы тоже способствовать его развитию через механизм эндаумента. Мы, думая о будущем, даже предусмотрели и отдельно прописали направление поддержки иностранных студентов в целях недавно сформированного «Капитала электромеха и энергомаша». Верим, что наши иностранные выпускники когда-нибудь смогут поддержать будущих студентов из родных стран. Но над этим вопросом нам надо всем вместе поработать.

— **Марина Родионова:** Если говорить о будущем, каким Вы видите университетский эндаумент XXI века: финансовым механизмом, институтом общественного доверия, инструментом развития университетского сообщества или новой формой партнерства между университетом, бизнесом и обществом?

— Ольга Новикова: Все предложенные формулировки мне импонируют. Но предложу еще одну: университетский эндаумент – это способ влияния на будущее. Мы сейчас можем сделать свой вклад в образование своих внуков, правнуков и, поэтому, такой университет, как Политех, который, однозначно останется востребованным, современным и в будущем, это пример «вечного вклада».



Интервью с Директором Эндаумент-фонда НИЯУ МИФИ Мариной Николаевной Ступниковой

— Марина Родионова: Почему вы занимаетесь эндаументами уже более 10 лет, как пришли в профессию и почему остаетесь в ней?

— Марина Ступникова: Я всегда работала в университетах, мне нравится академическая среда. Я пробовала заниматься разными вещами: международной деятельностью, предпринимательскими проектами. В какой-то момент, работая в Высшей школе экономики, встала задача развивать фандрайзинг, попечительский совет и эндаумент. Работодатель предложил мне заняться этим и отправил на обучение.



Тогда была возможность поехать на интенсивные двухнедельные курсы в Великобританию, где собралось огромное международное сообщество. Обучение меня вдохновило и поразило. Профессия очень интересная, потому что она оставляет след в истории, ведь эндаумент — это вечность.

То, чем мы занимаемся, предоставляет возможность другим людям сделать что-то хорошее и заведомо большее, чем отдельная личность или компания. Это вдохновляет меня каждый день, поэтому я никогда не перестану этим заниматься.

— Марина Родионова: Ваше зарубежное образование — одно из конкурентных преимуществ. Есть ли в России аналогичные программы для обучения работе с эндаумент-фондами?

— Марина Ступникова: Такого уровня, как в CASE (Council for Advancement and Support of Education), — нет. Это организация с колоссальными наработками, где обучают лидеры из топовых мировых университетов.

К сожалению, в России ничего подобного, я думаю, в ближайшее время не будет. Если ситуация изменится, и мы сможем присоединиться к международному сообществу, у нас появится возможность получать такие знания. Если нет, то придётся самим создавать наработки. Для этого нужно время и желание объединиться, чтобы создать качественный продукт. Пока я не вижу такого большого стремления к консолидации в отрасли. Мы, безусловно, уважаем друг друга, делимся знаниями, но сильного, влиятельного лидера, который мог бы всех консолидировать, у нас пока нет.

— Марина Родионова: Какими качествами и навыками должен обладать профессионал в сфере эндаументов?

— Марина Ступникова: Это должен быть специалист с широким профилем. Во-первых, управленческий бэкграунд, чтобы формировать команду, вдохновлять её и выстраивать процессы. Также важны знания в области законодательства, без него мы никуда. Однозначно, дополнительное юридическое образование очень помогает.



Ну и, конечно, финансовые знания.

Человек должен обладать большим набором компетенций. В нашей профессии есть феномен: мы хотим сделать что-то большое и важное какими-то очень маленькими усилиями. Часто мы привлекаем людей, у которых не так много опыта, и хотим от них много, платя при этом мало. Нужно понимать: чтобы сделать что-то хорошее, требуются серьёзные инвестиции, в том числе в команду. Здесь должны работать высококлассные, а значит, дорогие специалисты.

— **Марина Родионова:** Как за 10 лет менялась отрасль и ваши профессиональные цели?

— **Марина Ступникова:** Отрасль растёт, приходит много новых интересных людей. Видно, что они интуитивно понимают важность этой профессии. Сюда приходят те, кому хочется сделать что-то большее и оставить важный след в истории. Мы работаем со смыслами, и это заметно. В профессии растёт спрос на знания. Мои цели, в общем-то, остаются прежними. Я люблю, чтобы был видимый результат. В нашей профессии это хорошо видно: запланировал кампанию, реализовал, достиг или превысил цель — и радуешься. Сам процесс достижения заряжает.

— **Марина Родионова:** В чём особенность выстраивания взаимоотношений с выпускниками и партнёрами для фандрайзинга?

— **Марина Ступникова:** Без доверия и личного взаимодействия сложно добиться результатов. Директор — это лицо фонда. Если выпускники и партнёры находят с ним взаимопонимание, начинают доверять, то они становятся дарителями и делают это не один раз. Личность директора очень важна.

Мы не просим денег на пустом месте. Наша аудитория — тёплая или даже горячая. Люди и компании, взаимодействуя с университетом, видят, сколько хорошего он делает, в том числе для них самих, и хотят вернуть «долг». Часто они до конца не осознают, как это сделать. А мы через свои задачи реализуем для них эту возможность. Важно просто рассказывать и быть самым вдохновлёнными этим делом. Тогда выпускники присоединяются к этой эмоции, им становится интересно, они вовлекаются.

— **Марина Родионова:** Благодаря чему вам удалось стать одним из победителей конкурса фонда Потанина в этом году?

— **Марина Ступникова:** Когда-то в ВШЭ мы проиграли подобный конкурс, и у меня осталась незакрытая история.



Я приложила все усилия, чтобы выиграть сейчас. Я считаю, наша заявка была сильной. Коллеги из Фонда Потанина намерены через конкурс сделать фонды зрелыми и устойчивыми, но общей методологии для этого пока нет.

Первым делом я разработала методологию, как оценивать фонды целевого капитала с точки зрения их организационной зрелости, и включила её в заявку. Думаю, коллеги оценили этот системный подход. Сейчас я публикую эту методологию в своём экспертном канале «Правила хорошего эндаумента». По ней можно оценить, на каком этапе зрелости находится организация, увидеть слабые стороны и понять, куда двигаться. Для меня зрелость организации — это про то, как она справляется с кризисами. Организация не должна на 100% зависеть от директора.



Если руководитель уйдёт, фонд должен оставаться устойчивым, все процессы должны быть отлажены на уровне локальных нормативных актов.

— **Марина Родионова:** Какой зарубежный опыт могли бы перенять российские эндаумент-фонды?

— **Марина Ступникова:** Есть важный принцип, который я везде транслирую: эндаумент — это не панацея. Не нужно развивать эндаумент, нужно развивать фандрайзинг в университете. Именно так действуют американские университеты, добивающиеся огромных результатов. Для них эндаумент — это просто вид договора пожертвований, а не отдельная сущность.

Фандрайзинг — это привлечение благотворительных средств на значимые для университета проекты по собственной инициативе. Мы сами придумываем проекты, находим людей и компании, которые даже не догадываются, что хотят нам помочь, разговариваем с ними и привлекаем средства. Это ещё один источник формирования доходной части бюджета университета.

А эндаумент — это просто инструмент, который позволяет создать устойчивую финансовую модель для долгосрочных проектов. Всё.

— **Марина Родионова:** Что бы вы порекомендовали вузам, которые только запускают свой эндаумент-фонд? Как вы видите роль эндаументов в будущем?

— **Марина Ступникова:** Университету нужно для себя решить, зачем ему эндаумент, какие проекты он хочет реализовывать, сколько на это нужно денег — создать бизнес-план. Затем провести аудит: есть ли сообщество выпускников, готовых поддержать, есть ли партнёры, есть ли команда и ресурсы на запуск.

Если на эти вопросы есть положительные ответы, можно двигаться дальше. Если чего-то нет — сначала нужно создать эту базу, подтянуть партнёров, выстроить взаимодействие.

В будущем, я считаю, эндаументы в ведущих университетах станут значимым источником доходной части бюджетов, особенно бюджетов развития.

Если у университета будет неограниченный во времени бюджет развития, не зависящий от текущей конъюнктуры, это станет вечным двигателем.

– **Марина Родионова:** В какие направления ваш фонд вкладывается больше всего?

– **Марина Ступникова:** В МИФИ эндаумент-фонд быстро растёт. Ключевое направление поддержки – это научные инициативы с учётом исторически сложившегося фокуса, ведь в МИФИ всегда шли учиться студенты, заряженные на карьеру в науке. Очень востребованная программа – конкурс на финансирование поездок студентов и аспирантов на научные события и интеллектуальные соревнования в России и за рубежом. Важное условие – выступление с докладом, представление научного профиля университета. Бюджет конкурса уже больше двух миллионов рублей, в прошлом году поддерживали более сорока человек. Научные институты сами иницируют создание капиталов для финансирования аспирантских стипендий. Наука в МИФИ – это то, что хотят поддерживать выпускники, поэтому таких программ становится с каждым годом всё больше.



Меценаты новой эпохи: роль Михаила Прохорова в трансформации академического пространства России

Михаил Дмитриевич Прохоров принадлежит к первому поколению российских бизнесменов, чья биография тесно связана с высшей школой позднесоветского периода. Он окончил Московский финансовый институт (ныне Финансовый университет при Правительстве РФ) по специальности



«Международные экономические отношения» в 1989 г., причём с отличием. Этот факт важен не только биографически. В постсоветских условиях выпускники-миллиардеры становятся для университетов одновременно и символическими фигурами успеха, и потенциальными донорами. В случае Прохорова этот потенциал был реализован в нескольких направлениях: через прямое финансирование вузовских проектов (как в Финан-

совом университете), через создание специализированного благотворительного фонда и через поддержку академической мобильности и образовательных инициатив в регионах.

Михаил Прохоров — один из крупнейших российских предпринимателей и выпускник Финансового университета. Его траектория в образовательном меценатстве включает:

- поддержку научных и культурных инициатив через Фонд М. Прохорова;
- финансирование академической мобильности студентов и молодых исследователей;
- спонсорство проекта «10 лауреатов Нобелевской премии в Финансовом университете».

Символически важно, что инициатива поддержана выпускником, чья карьера демонстрирует успешную интеграцию российских экономистов в глобальную бизнес-среду.

Проект «10 лауреатов Нобелевской премии в Финансовом университете» как форма университетского меценатства

Наиболее яркий и институционально оформленный пример – проект «10 лауреатов Нобелевской премии в Финансовом университете при Правительстве РФ», реализованный в 2014–2022 гг. Стенд в университете прямо фиксирует, что проект был осуществлён при финансовой поддержке выпускника университета Михаила Прохорова. В его рамках в Финуниверситет приезжали и выступали лауреаты Нобелевской премии по экономике и Нобелевской премии мира – от Томаса Сарджента и Роберта Шиллера до Мухаммада Юнуса и Рикардо Валентини.



По данным информационных материалов самого университета, за первые восемь лет программы в учебных и научных мероприятиях приняли участие девять нобелевских лауреатов; одновременно была разработана и внедрена единая информационно-образовательная среда и ERP-система с модульной архитектурой, позиционируемая как одна из лучших в российской системе высшего образования.

Это позволяет трактовать проект не просто как «звёздные лекции», но как инструмент:

- капитализации академического бренда университета через включение его в глобальное научное пространство;
- повышения качества образовательной среды, где непосредственный контакт студентов и преподавателей с нобелевскими лауреатами становится сильным мотивирующим фактором;
- модернизации инфраструктуры, так как привлечение крупного частного ресурса позволило ускорить цифровую трансфо-

рмацию вуза. С точки зрения теории меценатства, здесь особенно заметно смещение от традиционной благотворительности («пожертвование на здание») к стратегическому, программному меценатству, ориентированному на изменение образовательной среды и репутационного капитала университета.

Проект «10 лауреатов Нобелевской премии в Финансовом университете при Правительстве РФ» продемонстрировал новый тип патроната: не разовую благотворительность, а программное меценатство – целевое финансирование комплексных образовательных инициатив.

В мировой практике аналогичные модели характерны для:

- университетов Лиги Плюща;
- MIT и Stanford, где вклад выпускников формирует до 30–40% всех новых стратегических проектов.

Прохоров фактически перенёс российский университет в логику международной образовательной культуры, где выпускник становится стратегическим партнёром вуза.

Благотворительный фонд как инфраструктура для науки и образования

Влияние Прохорова на российское образовательное пространство не исчерпывается одним университетом. В 2004 г. он учреждает Благотворительный фонд Михаила Прохорова – фонд культурных инициатив с офисами в Москве и Красноярске.

Хотя фонд позиционирует себя прежде всего как игрок в сфере культуры («системная поддержка культуры российских регионов, их интеграция в общемировое культурное пространство»), одно из ключевых направлений его работы – **наука, образование, просвещение**. Фонд:

- поддерживает инновационные учебные программы, стажировки и научно-практический обмен;
- развивает библиотеки и музеи как образовательные центры;
- реализует научно-исследовательские и стипендиальные проекты.

Показателен конкурс «Академическая мобильность», в рамках которого фонд финансировал travel-гранты для студентов, аспирантов и молодых преподавателей (до 35 лет) на обучение, стажировки, участие в конференциях и работу в архивах и библиотеках в России и за рубежом.

Таким образом, университетское меценатство Прохорова проявляется в двух формах:

1. Адресная поддержка конкретного вуза-альма-матер (Финансовый университет) через крупный имиджевый проект с нобелевскими лауреатами.
2. Сетевые грантовые программы для всего российского академического поля (конкурсы фонда, поддержка научных школ, библиотек, образовательных проектов в регионах).

Это соответствует общемировому тренду, когда крупные частные капиталы формируют не только «именные здания», но и долгосрочные программы академической мобильности и поддержки региональной науки.

Формирование культуры меценатства и «нового патроната» в высшей школе

Заслуги Прохорова как мецената отмечены рядом наград и премий – от ордена Дружбы «за вклад в развитие экономического потенциала России» до премии «Звезда Театрала» в номинации «Меценат года» (2013).

Символически важно то, что его благотворительная активность сконцентрирована не на «монументальных» объектах, а на нематериальных активах развития:





- поддержка современного искусства и театра (премия «НОС», Красноярская ярмарка книжной культуры, фестивали и театральные конкурсы);
- развитие новых культурных технологий, образовательных программ, школ культурной журналистики;
- участие в проектах, связанных с модернизацией библиотек – как инфраструктуры знания и общественного диалога.

В этой логике университет и образовательные программы становятся частью более широкой стратегии формирования креативного класса и интеллектуального капитала регионов. Меценатство Прохорова работает не только на престиж отдельных учреждений, но и на создание сетей, где университеты взаимодействуют с театрами, музеями, библиотеками и медиа.

Вызовы и ограничения крупного частного меценатства

При всей позитивной оценке подобных инициатив следует указать и на структурные ограничения:

1. **Зависимость от личной стратегии и репутации донора.** В случае изменений политической, бизнес- или личной стратегии предпринимателя (смена юрисдикции, перераспределение активов, политические коллизии) устойчивость образовательных проектов может оказаться под вопросом.
2. **Репутационные риски.** Происхождение капитала (включая участие в спорных приватизационных схемах 1990-х) и политическая деятельность мецената неизбежно становятся предметом общественных дискуссий, что может влиять на восприятие университетских инициатив.
3. **Неравномерность распределения ресурсов.** Крупные фонды, как правило, концентрируются в столичных и культурно активных регионах, что углубляет разрыв между «центром» и периферией.

Тем не менее, в российском контексте, где доля частных пожертвований в бюджете большинства вузов остаётся сравнительно небольшой, кейс Прохорова демонстрирует, что один крупный выпускник-донор способен радикально изменить международную видимость и академические возможности университета.



Фигура Михаила Прохорова позволяет рассматривать трансформацию российской высшей школы через призму индивидуального меценатства, которое:

- связывает постсоветский бизнес с университетской средой;
- способствует интернационализации (визиты нобелевских лауреатов, академическая мобильность);
- стимулирует развитие новых образовательных и культурных форматов в регионах.

В долгосрочной перспективе его проекты – и прежде всего программа «10 лауреатов Нобелевской премии в Финансовом университете» – могут рассматриваться как прототипы будущих университетских эндаументов и корпоративных партнёрств, где частный капитал не просто финансирует текущие потребности, но формирует стратегическое видение развития высшего образования в России.



Вдохновение для будущих поколений: История успеха

Даниил Воловиков – выпускник факультета Экономики и бизнеса 2021 года, основатель сервиса по повышению финансовой культуры Инвестсемья. Лучший инвестор 2025 года в рейтинге МТПП. Ex-самый молодой эксперт ЦБ, член Совета акционеров ВТБ. Лауреат Всероссийской премии Будущее финансового рынка.



— Марина Родионова: Какую роль Финансовый университет и ваш факультет сыграли в вашей карьере и жизненном пути?

— Даниил Воловиков: Очень большую роль. Во-первых, я получил фундаментальные знания, которые использую практически каждый день. Это было очень полезно.

Во-вторых, университет давал большие возможности для участия в конференциях и мероприятиях. Помню, как нам, студентам, предложили поучаствовать в одном событии от Финуниверситета. Я зарегистрировался, а потом из интереса посмотрел, как туда попасть обычным людям. Оказалось, билеты начинаются от 15 тысяч рублей, а среди спикеров – высокопоставленные люди из ЦБ и крупных финансовых компаний. Я подумал: «Вот это круто!». Университет даёт такие возможности, за что я ему благодарен. Конечно, он также подарил интересных людей и новые знакомства.



— **Марина Родионова:** Какие наиболее запоминающиеся проекты вы реализовали после окончания вуза?

— **Даниил Воловиков:** Расскажу о самых интересных. Мы организовывали Неделю финансовой грамотности в Белгородской области. Её посетили более 2500 человек: школьники, студенты колледжей, трудовые коллективы. Я, в том числе, выступал в страховой компании и перед студентами. Приглашали спикеров из Москвы. Это большой проект, которым я горжусь. Сейчас мой основной проект — сервис по повышению финансовой культуры «Инвестсемья». Он выступает своего рода переводчиком со сложного финансового языка на простой русский.

У многих людей нет финансового образования и опыта, они не всегда понимают, что конкретно нужно делать, и могут попасться на мошеннические схемы. Информации в интернете и на ТВ очень много, она может «забить голову». Наш сервис — это фильтр, где человек может отписаться от всех телеграм-каналов и получать качественную информацию о том, что происходит в мире и экономике страны. Главное — мы интерпретируем, что это значит лично для него, для его семьи, и как на основе этого принять взвешенные финансовые решения. Человек становится более адаптивным, не имея специального образования, а просто уделяя два часа в месяц, чтобы быть в курсе отобранной нами повестки.

Внутри сообщества есть образовательные продукты для взрослых и детей. Мой курс «Стань инвестором» стал лауреатом Всероссийской премии «Будущее финансового рынка». Также у нас появились онлайн-уроки по финансовой грамотности для детей с шести лет. Преподаватели проводят занятия в игровой форме, где родители и дети качественно проводят время вместе, а ребенок с раннего возраста учится правильному отношению к деньгам. Отзывы прекрасные: родители часто удивляются, насколько их дети умны и восприимчивы к этой теме.

Ещё один проект я реализовал в своём родном регионе — в посёлке Ровеньки Белгородской области. В своё время я был президентом школы и тогда появилось желание как-то улучшить жизнь школьников. Уже став предпринимателем, я основал в родной школе частную стипендию для поддержки самых талантливых учеников, оценивая не только учёбу, но и достижения в олимпиадах, творчестве, спорте, общественную деятельность.





В 2023 году мы выбрали первых победителей, меня пригласили рассказать об этом на региональном телеканале. А в 2024 году я узнал, что во многих районах области появились стипендии глав администраций для школьников. Мою инициативу заметили на уровне губернатора и масштабировали. Теперь во многих муниципалитетах Белгородской области самые активные школьники получают такую поддержку.

— Марина Родионова: Это единовременная выплата?

— Даниил Воловиков: Нет, это регулярная стипендия, выплачивается ежемесячно в течение учебного года. Участвовать могут ученики средней и старшей школы. Каждый год формируется новый рейтинг. Для меня это личная победа — инициативу заметили и распространили без моего дальнейшего участия.

Думаю, у многих школ есть выпускники, которые могли бы создать подобное в своих alma mater.

— Марина Родионова: Для чего люди приходят в Инвестсемью?

— Даниил Воловиков: Для развития и спокойствия за свои деньги. Особенно сейчас, когда в мире нестабильная ситуация, много информационного шума, в Инвестсемье люди получают ответы на свои вопросы и понимание того, как происходящее в мире влияет на их кошельки и благосостояние. В этом они чувствуют уверенность и спокойствие за свой капитал. Эти знания и опыт других инвесторов помогают людям сохранять свои деньги от инфляции и даже превосходить её.

— Марина Родионова: Какие примеры результатов, которые получают пользователи вашего проекта?

Например, Ольга продала квартиру за 6 млн и не понимала, как грамотно распорядиться деньгами. Цель была — пассивный доход, но нет знаний, опыта и времени разбираться. В результате, Ольга собрала свой инвестиционный портфель и получает 112 тыс каждый месяц, уделяя 2 часа в месяц.

А также у нас в Инвестсемье есть онлайн уроки по финансовой грамотности для детей. И родители и дети всегда после них в восторге, в итоге дети уже в подростковом возрасте начинают осознанно обращаться с деньгами, копить, зарабатывать и даже инвестировать.

— Марина Родионова: Поддерживаете ли вы связь с университетом как альма-матер?

— Даниил Воловиков: Да, я принимаю участие в жизни вуза. Меня несколько раз приглашали выступить безвозмездно

в качестве лектора перед студентами на разных факультетах. Я заканчивал факультет финансовых рынков.

— **Марина Родионова:** Как вы относитесь к ассоциациям выпускников и нетворкингу?

— **Даниил Воловиков:** Я состою в таком обществе и посещаю встречи. В декабре 2025 года была очень полезная встреча, где я завёл новые интересные знакомства. Это хороший инструмент, чтобы познакомиться с людьми из своей или смежных сфер, которых объединяет один университет. Можно найти единомышленников, партнёров. Рекомендую всем выпускникам посещать такие мероприятия.

— **Марина Родионова:** Какой, на ваш взгляд, должна быть культура поддержки своей альма-матер? Что может побудить выпускников становиться дарителями?

— **Даниил Воловиков:** Это комплексный вопрос. У каждого своё отношение. Кто-то готов делать пожертвования в эндаумент-фонд, кому-то интереснее помогать знаниями или руками. Лично я, например, поддержал свою малую родину финансово. А университет, который находится в городе, где я часто бываю, я поддерживаю живым общением — делюсь со студентами знаниями и опытом. Когда я сам был студентом, для меня были важны встречи с выпускниками, которые добились результатов. Это вдохновляет и придаёт смысл учёбе. Практический опыт от людей из индустрии — одни из самых ценных лекций. Каждый выпускник уникален. Университету, на мой взгляд, стоит выстраивать более персонализированный подход: помочь каждому найти свой способ поддерживать связь — будь то пожертвования, менторство, помощь в организации мероприятий или что-то ещё.

Созидать будущее: от студенческого самоуправления к общественному лидерству

Интервью с Иваном Кравцовым



Современный университет — это не только пространство получения знаний, но и среда формирования лидеров, способных брать на себя ответственность за развитие общества, создавать новые общественные практики и выступать проводниками позитивных изменений. Особенно важно, когда такая деятельность начинается еще в студенческие годы и со временем перерастает в масштабные социальные инициативы, объединяющие молодежь, образовательные организации, органы государственной власти и институты гражданского общества.

Героем нашего интервью стал Иван Романович Кравцов — выпускник Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, руководитель Молодежного центра социального проектирования «Созидай!», советник Уполномоченного по правам ребенка в Смоленской области, член Федерального ДОС при Уполномоченном при Президенте РФ по правам ребенка, заместитель председателя комитета Торгово-промышленной палаты Смоленской области по молодежному предпринимательству, инициатор и организатор многочисленных образовательных, просветительских и социальных проектов, направленных на развитие молодежного лидерства, гражданской ответственности и культуры созидания среди молодых людей.

За годы учебы в Финансовом университете Иван Кравцов сумел пройти путь от активного участника студенческого сообщества до одного из наиболее заметных молодых общественных лидеров, объединив вокруг себя команду единомышленников и создав площадку для реализации социально значимых инициатив. Сегодня проекты, реализуемые под его руководством, способствуют развитию социального проектирования, поддержке молодежных инициатив, профориентации школьников и формированию активной гражданской позиции у подрастающего поколения.

Мы поговорили с Иваном Кравцовым о роли университета в становлении лидера, о значении студенческого самоуправления и общественной деятельности, о молодежной политике, социальной ответственности и тех ценностях, которые помогают не только добиваться личного успеха, но и создавать возможности для развития других.

– **Марина Родионова:** Иван, многие знают Вас как одного из наиболее активных представителей студенческого сообщества Финансового университета. Если оглянуться назад, что стало определяющим фактором Вашего выбора именно Финансового университета и каким Вы пришли сюда несколько лет назад?

– **Иван Кравцов:** После окончания в Смоленске Лицея имени Кирилла и Мефодия изначально я хотел поступать на истфак, однако, как известно, история – это политика прошлого, а политика – история настоящего, поэтому мой итоговый выбор пал на «Политологию». Почему именно Финансовый университет? Потому, что именно у нас обучение по направлению «Политология» выстроено с акцентом на практику: это заметно и по учебной программе, и по составу преподавателей, и, как оказалось в итоге, по самой атмосфере учебы в Финансовом университете. Еще на меня очень сильно повлиял сын маминой подруги, на тот момент студент первого курса направления «Бизнес информатика», регулярно в моем присутствии перевозносивший свою alma-mater, которая в ближайшее время стала и – моей, когда я нашел себя в списке поступивших бюджетников на программу «Политология экономических процессов».

– **Марина Родионова:** Ваша история тесно связана со студенческим самоуправлением и социальным проектированием. Какие навыки, полученные в университете, оказались наиболее востребованными в общественной деятельности?

– **Иван Кравцов:** Университет – это не только образовательная и научная среда, но и пространство построения горизонтальных связей. Финансовый университет объединяет на своей площадке лучших преподавателей, ведущих российских и международных экспертов, а также является центром притяжения для талантливой молодежи со всей России. Навыки коммуникации, самопрезентации и публичных выступлений – то, без чего стать лидером, сплотить вокруг себя студентов для реализации проектов и, в целом, решать масштабные задачи, созидать новое невозможно.

– **Марина Родионова:** Вы прошли путь от студента-активиста до руководителя Молодежного центра социального проектирования «Созидай!». Что лично для Вас означает лидерство в молодежной среде?

– **Иван Кравцов:** Прежде всего, лидерство для меня – это путь наставничества. Изначально, еще учась в школе, я не был активным общественником. Да, был председателем лицейского Совета обучающихся. Да, был Председателем Детского общественного совета при Уполномоченном по правам ребенка. Однако на этих позициях я, как мне кажется сейчас, оглядываясь в прошлое, просто занимал место: я не был активным или инициативным во многом потому, что не знал, а что вообще я,



рядовой смоленский школьник, могу сделать, какие возможности для этого у меня есть? И в 11 классе я инертно принял участие во Всероссийском школьном конкурсе «Большая перемена», где без всякой подготовки дошел до финала в Артеке. Как было обидно узнать, что от победы меня отделяло 7 проходных баллов из 775 пороговых (а приз в «Большой перемене» – 1.000.000 рублей), которые я недополучил на самых первых, дистанционных этапах конкурса, когда я считал, что вряд ли я, рядовой смоленский школьник, смогу пройти куда-то дальше. И вот тогда ко мне и пришло осознание, что для рядового смоленского школьника в нашей стране открыто множество возмож-

ностей. Главное – уметь ими вовремя воспользоваться. Мое время как школьника на тот момент подошло к концу: я стал студентом Финансового университета, уехал в Москву, оставил свои общественные позиции в Смоленске из-за достижения предельного возраста.

Но тогда мой самый первый наставник – Уполномоченный по правам ребенка в Смоленской области – предложила мне стать ее советником на общественных началах и курировать Детский общественный совет. С тех пор несколько раз сменился региональный детский омбудсмен, но мы продолжаем деятельность по совершенствованию совета: отметили 10-летие Смоленского ДОС, запустили регулярную региональную проектную смену для школьников, открыли первое в России пространство Детского общественного совета, регулярно делимся практиками на федеральном уровне в составе Федерального ДОС при Уполномоченном при Президенте Российской Федерации по правам ребенка Марии Алексеевне Львовой-Беловой и с коллегами из регионов. Все это было бы невозможно без команды, в Смоленске это преимущественно школьники – члены регионального ДОС. Многие из них за эти четыре года стали моими наставляемыми, которых, помимо региональной деятельности, сопровождал в федеральных школьных конкурсах – той же «Большой перемене», – возможность участия в которых я, будучи в их возрасте, упустил. Так я сформулировал один из своих ключевых жизненных принципов: «Помогать окружающим становиться созидателями и достигать вершин». Лидер должен быть созидателем: уметь мотивировать и спланировать вокруг себя единомышленников, чтобы вместе нести в общество положительные изменения. Каждый шаг моих наставляемых – юных созидателей, подчас такой, на который и многие взрослые не способны, вызывает у меня чувство гордости за наше подрастающее поколение. Мои наставляемые ездили на Байконур, наблюдая за пуском ракеты, выиграли несколько миллионов призовых и грантовых рублей, организовали строительство пространства Детского общественного совета в центре Смоленска, создали театрализованную постановку о подвиге участников Специальной военной операции, возглавляют смоленские детские и студенческие организации, некоторые из них уже выпустились из школ, поступили в вузы и даже работают муниципальными служащими в различных ведомствах области. Их успехи действительно убеждают, что все не зря.

– Марина Родионова: Как за последние годы изменилось поколение студентов? Какие ценности, запросы и ожидания Вы наблюдаете у современной молодежи?

– Иван Кравцов: К сожалению, из года в год вместе с коллегами наблюдаем



тенденцию, что все меньше и меньше молодежи вовлекается в общественную деятельность. Особенно студентов. Можно строить теории, почему так происходит: из-за клипового мышления и того, что процесс взросления – обретения самостоятельности и ответственности – замедляется, или из-за возросшей нагрузки в школах, где ребенок уже понимает, что ему нужно сделать выбор: или усиленно заниматься получением образования и, например, подготовкой к ЕГЭ, или вовлекаться в молодежную политику и надеяться, что социальный лифт увезет его вверх. Родители школьников, разумеется, делают выбор в пользу первого, чтобы гарантировать получение ребенком достойного образования, поступление в высшее учебное заведение и последующее трудоустройство. Однако зачастую формула «или... или...» не работает на практике. Успешный карьерный трек молодого человека – это сумма качественного образования (т. н. «жестких навыков») и общественной самореализации (т. н. «мягких навыков»).

В том числе поэтому важно правильно выстраивать интеграцию образовательного процесса и воспитательной работы. Не только с целью развития навыков, но и с целью формирования гармонично развитой личности, патриота своей Родины. Сейчас, к сожалению, на практике образовательная и воспитательная миссия находятся в конфликте. Сглаживать этот конфликт помогает внедрение новых дисциплин, несущих в себе мировоззренческий, воспитательный компоненты: «Разговоры о важном», «Профориентация», переосмысление курса Основ безопасности жизнедеятельности, ставшие Основами безопасности и защиты Родины, расширение курса Истории в программе школ и СПО, а также «Обучение служением», «Основы российской государственности», «Основы военной подготовки», внедрение обязательных гуманитарных дисциплин в вузовской программе подготовки. Важно, чтобы это не носило декларативный характер, когда ценности только декларируются на словах, а не проявляются в поступках. О ценностях современной российской молодежи в своих исследованиях пишет д. полит. н. А.В. Селезнева, особенно подчеркивая важность недопущения формирования декларативного патриотизма в среде молодых людей. Следующий конфликт, через который проходит молодой человек, теперь уже ставший студентом: выбор между работой и образованием. Разумеется, этот выбор во многом является вынужденным, особенно если студент поступил в столичный вуз и должен теперь самостоятельно выстраивать свой быт без родителей рядом. Около 60% студентов, согласно статистике, совмещают учебу с работой или подработкой (в подавляющем большинстве случаев не по специальности своего обучения), что, конечно, зачастую вредит как образовательному процессу, так и возможности воспользоваться разветвленной инфраструктурой молодежной политики, чтобы в общественной деятельности развить свои навыки и компетенции, зарекомендовать себя и далее уже трудоустроиться по специальности.

Согласно данным цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go! (январь 2026 г.) в качестве подработки студенты чаще всего выбирают работу курьерами или сборщиками заказов (23,5%), операторами кол-центров (19%), работниками торгового зала и разнорабочими в магазинах (14,5%). Еще 13% стремятся в IT-сектор, а 11% выбирают копирайтинг или контент-менеджмент. Главный критерий при выборе подработки — возможность совмещать ее с учебой и быстрые выплаты. Таким образом, клиповость мышления в стремлении получения краткосрочной выгоды проявляется и здесь. И тем можно объяснить постепенное падение заинтересованности молодежи в вовлечении в студенческие организации, молодежную политику, так как это более долгий путь, пусть даже стратегически он более выигрышный, ведь в будущем может обеспечить гораздо большие перспективы, но для многих молодых людей, как показывает статистика, важно не «потом», а «здесь и сейчас» получать какой-либо личный доход, пусть даже в непрофильной и тупиковой для будущего карьерного роста сфере.



Сейчас я не могу предложить универсального решения этой проблемы, так как каждая ситуация индивидуальна и недопустимо осуждать молодого человека за выбор в пользу того или иного вектора своей деятельности и степени их совмещения. Отмечу лишь, что важно продолжать стимулировать активную молодежь, что, безусловно, происходит как на федеральном уровне в большом числе конкурсов и проектов Росмолодежи, Президентской платформы «Россия – страна возможностей», Движения Первых, грантов на научные и социальные проекты, так и на локальном уровне образовательных учреждений в виде стипендий, поощрений, программ и акселераторов, наставнического сопровождения и т.п.

— **Марина Родионова:** Какие проекты, реализованные Вами и Вашей командой, Вы считаете наиболее значимыми не только для университета, но и для общества в целом?

— **Иван Кравцов:** Мой главный проект, из которого потом и родилась идея Молодежного центра социального проектирования «Создай!», — многодневный образовательный марафон «Достидай!», направленный на вовлечение молодежи в социальное проектирование, обучение написанию грантовых заявок через создание и защиту собственного социального проекта в сопровождении ведущих экспертов в сфере молодежной политики. Первая смена «Достидай!» прошла для школьников Смоленской области в январе 2024 года и стала результатом того накопленного социального багажа за годы общественной деятельности на Смоленщине: удалось на безвозмездной основе договориться о предоставлении площадки, обеспечении проживания и питания в

течение недели школьников на базе Регионального центра «Смоленский Олимп», пригласить ведущих региональных экспертов из сферы НКО, бизнеса и власти. Особо отмечу всех откликающихся партнеров и неравнодушных людей, готовых поддерживать молодежные инициативы, так как это дает необычайный заряд мотивации и помогает претворить идеи в жизнь. С тех пор прошло уже 5 школьных смен в Смоленске и 1 студенческая – в Москве. Студенческую смену мы провели на базе УОК «Лесное озеро» за счет собственных привлеченных грантовых средств. Перед студентами-участниками выступали ведущие эксперты Росмолодежь. Гранты, представители бизнеса и НКО, в том числе вы рассказали о деятельности Эндаумент-фонда Финансового университета. Более 250 человек приняло участие в проектных сменах, узнав о перспективах и возможностях, доступных в рамках государственной молодежной политики, представив и защитив в командах свои социальные проекты. Многие ребята после окончания смен дорабатывали свои заявки вместе с нашими наставниками и подавали их на гранты и конкурсы.

За время своей деятельности Молодежный центр социального проектирования «Созидай!» объединил студентов, заинтересованных в развитии в сферах социального проектирования и государственной молодежной политики. В конце июня состоялась III Коллегия Центра, где был выбран новый председатель, а также оглашены итоги 1 сезона грантового конкурса Росмолодежи для физических лиц, где проекты, сопровождаемые Центром, получили более 1,5 млн рублей поддержки:

Гибридный музейный проект «Эволюция идей: от первых экономических теорий до ИИ» на базе Новороссийского филиала Финансового университета (автор проекта: Сюзанна Балоян), Экосистема передачи наставнического опыта «Лидеры ППС» (автор проекта: Алексей Заворыкин), Серия интерактивных занятий по дорожной безопасности «Дороги глазами детей» (автор проекта: Софья Харченко).

26

проектов разработано
при наставническом
сопровождении Центра

12

проектов отмечены
призами или получили
грантовую поддержку

4,5

млн. руб грантовой
поддержки получили
проекты

2

студенческие НКО
открыто

150+

публикаций о деятельности
Центра размещено
в СМИ

4

проекта внедрено
в рамках программы
«Обучение служением»

— **Марина Родионова:** Насколько важны для современной молодежи такие понятия, как патриотизм, социальная ответственность и служение обществу? Изменилось ли их содержание по сравнению с предыдущими поколениями?

— **Иван Кравцов:** Российская молодежь не отвергает патриотизм, социальную ответственность и служение обществу. Напротив, эти ценности сохраняют значимость, однако наполняются новым содержанием. Для предыдущих поколений они чаще связывались с долгом перед государством и коллективом, а сегодня акцент переносится на личную ответственность, добровольное участие, помощь людям и развитие общества через собственную инициативу. Таким образом, через индивидуальный вклад молодежь стремится – осознавая то или нет – к достижению блага коллективного. Исследования А.В. Селезневой показывают, что ключевой особенностью молодежного сознания становится стремление совместить индивидуальную самореализацию с вкладом в общее благо.

Современный этап государственной молодёжной политики Российской Федерации разворачивается в условиях беспрецедентной по своему масштабу и интенсивности борьбы за умы подрастающего поколения. Как отметил, обращаясь к участникам Всероссийской научно-практической конференции по вопросам общественных наук в октябре 2022 года, первый заместитель руководителя Администрации Президента РФ Сергей Кириенко, против России ведётся не одна, а три войны: горячая, экономическая и, самая продолжительная – информационная, война смыслов, целью которой является именно подрастающее поколение. И в войне смыслов промедления недопустимы, так как потеря подрастающего поколения равно-

сильна потере потенциала Родины. Отчасти последствия «потери поколения» мы можем наблюдать в среде миллениалов, чье детство и молодость пришлось в период смысловой аномии 1990-ых годов, когда старая идеология была разрушена, а предложить какую-то новую собственную идею государство было не в силах. Сейчас главной смысловой парадигмой нашего государства обозначены традиционные духовно-нравственные ценности, утвержденные Указом Президента от 09.11.2022 № 809. Указ задает рамку из 17 традиционных духовно-нравственных ценностей, исходя из которых формулируется уже дальнейшая социальная политика, в том числе молодежная как главная смыслообразующая. И сейчас деятельность всех государственных грантодателей в сфере социальных проектов выстроена на основе ценностного подхода. Чтобы мыслить стратегически и выстраивать, в том числе, свой персональный путь самореализации вдолгую, молодежь должна быть уверена в завтрашнем дне, а значит иметь представление о том будущем, к которому Россия глобально стремится. Поэтому особенно важно формировать и закладывать в мировоззренческую основу патриотизма этот положительный образ будущего, к которому стремится наша страна и каждый из нас.

– **Марина Родионова:** Финансовый университет традиционно гордится своими выпускниками. Какую роль, на Ваш взгляд, должны играть выпускники в развитии alma mater после получения диплома?

– **Иван Кравцов:** Уехав из Смоленска в Москву, я не разорвал своих связей с малой Родиной, а наоборот – через общественную деятельность – упрочил их. То же самое, как я считаю, должно быть и с университетом. Пока что мне рано думать о том, как я буду принимать участие в жизни вуза в качестве выпускника, потому что сейчас мне предстоит поступление в магистратуру нашего университета, далее – в планах аспирантура, также продолжаю профессиональное развитие в вузе. Выбор роли в



жизни alma-mater – выбор самого выпускника, однако, повторяюсь, что нельзя забывать своих корней и срезать эту поросль. Сейчас существует множество вариантов участия в жизни университета для выпускников: от пожертвований в Эндаумент-фонд до участия в проектах университета как студенческих, так и образовательных, привлекая к университету и его сообществу возможные ресурсы.

– **Марина Родионова:** Что необходимо сделать университетам, чтобы сохранять долгосрочную связь со своими выпускниками и формировать устойчивое сообщество единомышленников?

– **Иван Кравцов:** Для взаимодействия с выпускниками важна адресность взаимодействия с ними. Мы сейчас в Смоленске создаем ассоциацию выпускников Детского общественного совета и подчас не так легко собрать вместе не только взрослых выпускников совета, но и даже студентов. Также мы создали Дирекцию Молодежного центра «Созидай!», куда включили наших выпускников-старшекурсников, стоявший у истоков организации. Для формирования устойчивого сообщества выпускники должны ощущать чувство сопричастности с вузом, нужно развивать существующие форматы во взаимодействии с ассоциациями выпускников (большой университетской ассоциацией и факультетской), привлекать их на университетские мероприятия и к участию в разработке решений и предложений по совершенствованию университетской экосистемы, как то происходит во время стратегических сессий.

– **Марина Родионова:** Вы говорили, что ваш путь – путь наставничества, но, чтобы самому стать наставником, необходимо набраться опыта. Кто оказал наибольшее влияние на Ваше становление как личности и лидера – преподаватели, наставники, семья или собственный опыт преодоления трудностей?

– **Иван Кравцов:** То, с чем мне больше всего повезло в жизни, – люди, которые меня окружают и которых мне повезло встретить. Мои родители, бабушки и дедушки были первыми, кто делился со мной жизненными мудростями и от кого я перенимал первый опыт. Особое влияние на формирование моего характера оказал мой дедушка Анатолий, он был человеком крепкого характера, но находчивым и изобретательным, относившимся к любым испытаниям с юмором и иронией. Большое влияние оказали на меня мои наставники по деятельности в Смоленске: детские омбудсмены Наталья Александровна Михайлова, Наталья Михайловна Зуева, Вита Михайловна Хомутова. Обретению многих управленческих и коммуникативных практик я обязан опыту работы с ними, а также именно их помощь, вера в мои идеи помогают воплотить в жизнь многие проекты на Смоленщине. Мой первый наставник в Финансовом университете – профессор, д.ист.н., д.полит.н. Яков Андреевич Пляйс. Именно он побудил меня подойти к проблематике воспитания, молодежной политики, воспитательной работы, социальной архитектуры и идеологии с научной точки зрения, что по итогу стало моей сферой научных интересов. Молодежный центр социального проектирования «Созидай!» в Финансовом университете появился благодаря поддержке и опеке нашей молодой студенческой организации со стороны проректора по социальной и воспитательной работе Александра Владимировича Кожаринова и его заместителя Юлии Юрьевны Король. Всегда меня поддерживают мои друзья, многие из которых тоже смоляне, поступившие в московские вузы. Сейчас максимально агитирую их к поступлению в магистратуру в наш университет. Все мои подопечные и коллеги – единомышленники, с которыми мы прошли путь из разных студенческих организаций, но по итогу встретились в Центре «Созидай!» – это те ребята, на многих из которых я могу по-настоящему положиться, в чьем профессионализме я по-настоящему уверен. И именно уверенность в них, радость от их побед и достижений делает меня уверенным в завтрашнем дне.

НАУКА, ПРАКТИКА И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ: ФОРМУЛА УСПЕХА НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ВЫПУСКНИКОВ



Современный университет все чаще становится пространством, в котором рождаются не только профессиональные компетенции, но и новые модели лидерства. Выпускники, способные одинаково уверенно чувствовать себя как в академической среде, так и в бизнесе, становятся важнейшим ресурсом развития экономики знаний, инноваций и профессиональных сообществ.

Особую роль в этом процессе играют представители нового поколения исследователей и практиков, которые рассматривают науку не как самостоятельную сферу деятельности, а как инструмент решения актуальных экономических и управленческих задач. Именно на стыке фундаментальных исследований и практического опыта сегодня формируются наиболее востребованные компетенции, определяющие конкурентоспособность специалистов будущего.

Героиня нашего интервью

Ксения Александровна Ким (Санникова), кандидат экономических наук, менеджер проектов в области устойчивого развития, автор более 60 научных публикаций, лауреат Премии Государственного Совета Удмуртской Республики, победитель Национального конкурса GPM Awards Russia, выпускница аспирантуры Финансового университета при Правительстве Российской Федерации и приглашенный эксперт Государственной аттестационной комиссии университета.

Ее профессиональная история представляет особый интерес как пример успешного соединения науки и практики. Работая над проектами крупнейших российских компаний в сфере устойчивого развития, нефинансовой отчетности и управления

ESG-рисками, она продолжает активно заниматься исследованиями, участвовать в профессиональных дискуссиях и взаимодействовать с университетским сообществом.

В беседе мы поговорим о том, почему наука становится конкурентным преимуществом в современном бизнесе, как меняется роль устойчивого развития в корпоративной стратегии, какие компетенции будут востребованы у специалистов будущего и какую роль выпускники Финансового университета могут играть в развитии профессионального и академического сообщества.

Интервью

— **Марина Родионова:** Ваша образовательная траектория объединяет менеджмент, финансы и инвестиции, языковую подготовку и исследования в области экономической безопасности. Насколько именно сочетание различных образовательных направлений сформировало Ваш сегодняшний профессиональный профиль?

— **Ксения Ким:** Каждое направление заложило теоретические основы и прикладные навыки, которые я использую регулярно: менеджмент — комплексное управление проектами и выстраивание собственной траектории развития; финансы и инвестиции — глубокая аналитика, моделирование будущего, оценка рисков, разработка стратегических подходов к личным инвестициям; знание языка — анализ стандартов и отчетов на языке оригинала и коммуникация с зарубежными коллегами. Это сочетание формирует личный «ансамбль инструментов», без них я бы не стала тем «музыкантом», которым являюсь сейчас.

– **Марина Родионова:** Почему среди различных возможностей продолжения академической карьеры Вы выбрали аспирантуру Финансового университета? Что отличает научную школу университета от других образовательных и исследовательских центров?

– **Ксения Ким:** Симпатия к Финансовому университету возникла еще задолго до поступления в аспирантуру, но в силу личных обстоятельств «лицом к лицу» мы встретились только в 2021 году. Ведущие российские ученые, сильные научные школы, выдающиеся выпускники, высокая репутация вуза – об этом знают многие. Для меня было также важно, что аспиранты могут выстраивать индивидуальную траекторию обучения и развития, а защита диссертаций происходит в советах, созданных на базе университета. Многие коллеги окончили Финансовую академию, делились рекомендациями и впечатлениями, поддерживали и буквально «проживали» со мной период поступления и обучения. Совокупность этих факторов предопределила мой выбор.

– **Марина Родионова:** Многие рассматривают аспирантуру как этап получения ученой степени. Что лично для Вас стало главным результатом обучения в Финансовом университете – научные компетенции, профессиональные связи, мировоззрение или понимание современных экономических процессов?

– **Ксения Ким:** Как в небезызвестной фразе «у самурая нет цели, есть только путь», главное для меня – это пройденный маршрут, который собрал воедино науку, связи, взгляд на мир и более глубокое понимание происходящего в экономическом контексте. Порой тернистый, но безумно интересный путь сделал сильнее как эксперта, да и просто как человека. Он был сопряжен с разными знакомствами, часть которых переросла в дружбу и деловые взаимоотношения, новыми компетенциями, увеличением багажа знаний и расширением мировоззрения.



– **Марина Родионова:** В последние годы все чаще звучит тезис о разрыве между наукой и бизнесом. Исходя из Вашего опыта, действительно ли существует такой разрыв или современные исследования становятся все более прикладными?

– **Ксения Ким:** Про разрыв между научным прогрессом и практикой внедрения мы слышим регулярно из докладов, выступлений различных экспертных сообществ, представителей бизнеса и органов власти. Из «свежепрожитого» опыта: за последние два года я выступила рецензентом нескольких дипломных работ, входила в состав комиссий, где защищались ВКР. Единицы из них являются практикоориентированными и могут претендовать на рабочие инструменты для бизнеса. За всю науку и весь бизнес делать выводы не стану, поскольку, во-первых, множество факторов влияет на этот разрыв (отраслевые дисбалансы, финансовые барьеры, правовые и институциональные проблемы и т.д.), а, во-вторых, знаю отдельные примеры эффективной синергии: так, Центр палладиевых технологий «Норникеля» разрабатывает новые продукты на базе уникального по своим свойствам металла в сотрудничестве с ведущими российскими научными организациями. Это кейс тесного, конструктивного взаимодействия нескольких сторон, в рамках которого, по оценкам компании, «все стороны станут бенефициарами, а результаты станут основой для устойчивого и инновационного развития экономики».

– **Марина Родионова:** Ваша диссертация посвящена развитию системы управления ESG-рисками при обеспечении экономической безопасности горнодобывающих предприятий. Почему именно эта тема показалась Вам стратегически важной для российской экономики?

– **Ксения Ким:** Управление вопросами охраны окружающей среды или кадровыми рисками были в том или ином виде всегда, но мир меняется, и вместе с ним меняются приоритеты, подходы к управлению, запросы заинтересованных сторон, законодательство в конце концов. Если раньше, 15-20 лет назад, в перечне топ-3 глобальных рисков были экономический крах, бюджетные дисбалансы, волатильность цен на сырье, то к 2020-м годам ситуация несколько изменилась: на первых строчках фигурировали риски, связанные с изменением климата, утратой биоразнообразия, дефицитом природных ресурсов, разрушением социальной сплоченности. Все это оказывает влияние на состояние защищенности и устойчивости предприятий заявленной отрасли, которая сталкивается с проблемой баланса между экономическими выгодами от добычи полезных ископаемых и экологическими, социальными, управленческими последствиями этой деятельности. Повестка устойчивого развития стала новой реальностью экономических процессов. Именно на этом я сделала акцент в своей работе.



– **Марина Родионова:** Среди более чем шестидесяти публикаций есть ли исследования, результаты которых впоследствии нашли отражение в реальных управленческих решениях компаний или отраслевых практиках?

– **Ксения Ким:** Да, такие есть. Например, разработанная в рамках диссертационного исследования методика оценки уровня зрелости системы управления ESG-рисками используется в ходе предоставления консультационных услуг в области устойчивого развития клиентам компании, частью которой я являюсь уже 5 лет. По результатам проведенной оценки были сформированы рекомендации по развитию таких систем, которые были полностью или частично реализованы представителями реального сектора.

– **Марина Родионова:** Что сегодня сложнее – проводить качественные научные исследования или внедрять их результаты в практику управления?

– **Ксения Ким:** В текущих реалиях дать однозначный ответ трудно, многое зависит от конкретных условий, области науки и контекста в целом. Каждый из процессов сопряжен с рядом вызовов – от недостатка различных ресурсов до сопротивления изменениям внутри компании.

В прошлом году мы с коллегами из «Пачоли Консалтинг» и представителями Ассоциации галерей проводили исследование на тему, что такое арт-индустрия и как оценить ее вклад в развитие креативной экономики в России. В ходе работы мы столкнулись с рядом сложностей, среди которых отсутствие единого понятийного аппарата, некорректность и фрагментарность существующих данных по субъектам арт-индустрии. Ключевые выводы исследования были представлены на встрече министра экономического развития России с представителями арт-сообщества. Реализация конкретных предложений – процесс небыстрый (необходима доработка регуляторики отраслей и т.п.).

– **Марина Родионова:** Как изменилось понимание ESG-повестки за последние пять лет? Можно ли говорить о формировании в России собственной модели устойчивого развития, отличной от западных подходов? Какие представления бизнеса об устойчивом развитии оказались ошибочными, а какие – подтвердились практикой?

– **Ксения Ким:** ESG-повестка трансформируется в глобальном масштабе и в разрезе отдельных государств, происходит этап переосмысления, идет движение от декларации устойчивости к прагматичным стратегиям. В России развивается суверенная повестка, ориентированная на объединение усилий государства и бизнеса в достижении национальных целей, реализации соответствующих национальных проектов. Приняты национальная таксономия проектов устойчивого развития, ГОСТ, посвященный оценке ответственного бизнеса, Стандарт общественного капитала бизнеса и многие другие документы, свидетельствующие о строительстве фундамента российской повестки. 7,5 млн субъектов прошли оценку общественно значимых результатов и «здоровья» бизнеса в рамках ЭКГ-рейтинга, в более 50 субъектах Российской Федерации утверждены законы об ответственном ведении бизнеса, постепенно внедряются меры поддержки устойчивых компаний и предпринимателей.

Что касается представлений бизнеса, то у нас в целом отношение к повестке неоднозначное, иногда скептическое, а порой и негативное в духе «нам сейчас не до этого, выжить бы, сложная обстановка в стране и мире». Часто слышим и про «ESG – это дорого и экономически неэффективно», «ESG – это просто модный пиар, манипулирование показателями», «ESG актуально только для крупного бизнеса и/или тех, кто работает с зарубежными рынками, это не для нас и не про нас точно». По факту компании, которые давно и глубоко в повестке, отмечают повышение операционной эффективности, рост мотивации сотрудников (особенно среди молодежи), доверия заинтересованных сторон, укрепление репутации, вовлечение в решение задач различного уровня. При системном внедрении и учете ESG-факторов повестка приносит определенные выгоды, однако для этого необходимы интеграция принципов со стратегией, координация действий участников, мотивация (от рабочего до топ-менеджера), четкое планирование и измерение результатов.

– **Марина Родионова:** Многие компании начинали заниматься ESG как реакцией на внешние требования. Наблюдаете ли Вы переход от формального соблюдения стандартов к осознанию устойчивого развития как элемента долгосрочной стратегии?



— **Ксения Ким:** Да, и для подтверждения данного тезиса можно ознакомиться с публичными отчетами российских компаний (будь то Сбер, Полюс или X5), из которых становится ясно, что сегодня принципы устойчивого развития пронизывают бизнес-модели, неразрывно связаны с общекорпоративными стратегическими целями. Сегодня ESG — осознанный, необходимый инструмент долгосрочного развития компаний. Так, например, Северсталь реализует крупнейший в истории компании инвестиционный проект (2024–2028 гг.) строящегося комплекса по производству железорудных окатышей, который позволит после запуска снизить себестоимость чугуна, уменьшить воздействие на окружающую среду и климат, включая значительное снижение выбросов загрязняющих веществ и парниковых газов.

— **Марина Родионова:** Какие изменения в управлении происходят сегодня под влиянием ESG-подходов и насколько они способны изменить российскую бизнес-среду в перспективе ближайших десяти лет?

— **Ксения Ким:** Фокус смещается к прагматичному и осязаемому бизнес-подходу, где принципы устойчивого развития становятся полноценной частью, а не отдельным блоком, функцией или надстройкой. Имиджевые проекты отходят на второй план, важнее управление воздействиями, практики с конкретным измеримым эффектом (снижение энергопотребления на x% → экономия затрат на x руб.). Ответственные лица не должны работать в отрыве друг от друга и в изоляции от корпоративных стандартов и подходов. В Совете директоров все чаще встречаются лица с ESG-экспертизой. KPI топ-менеджмента включает экологические метрики и показатели социальной ответственности. В приоритете также прозрачность перед стейкхолдерами, полная и достоверная отчетность, адресованная широкому кругу лиц, оценка рисков и ESG-зрелости в целом.

Десятилетний горизонт — достаточно долгий срок, возможно игнорирующие ESG-факторы субъекты будут иметь трудности с привлечением инвестиций/получением поддержки извне/выходом на новые рынки, или нефинансовую отчетность ждет статус «обязательной», а отдельные ESG-метрики будут признаваться рынком только после независимой проверки экспертами. Поживем — увидим!

— **Марина Родионова:** Вы участвуете в подготовке годовых и интегрированных отчетов, отчетов об устойчивом развитии. Какие тенденции в корпоративной отчетности Вы считаете наиболее значимыми сегодня?

— **Ксения Ким:** На этот вопрос ответит Атлас нефинансовой отчетности России — масштабный обзор нефинансовой отчетности российского корпоративного сектора, который мы с коллегами из «Пачоли Консалтинг» готовим уже не первый год. Сейчас мы приступили к третьему циклу исследования, его результаты будут представлены осенью 2026 года. При подготовке предыдущего выпуска Атласа мы увидели, что количество нефинансовых отчетов за 2024 отчетный год на 29% превысило уровень 2019 отчетного



года, в фокусе – годовые и интегрированные отчеты (нежели самостоятельные ESG-отчеты), ряд компаний впервые опубликовали нефинансовые отчеты, что расширяет круг организаций, внедряющих практики устойчивого развития, однако темп прироста таких компаний снижается. Почти половина компаний выборки готовят отчеты высокого качества, отмечается рост количества нефинансовых отчетов с профессиональным заверением отчетов. Что касается стандартов, GRI традиционно сохраняет лидерство, набирает популярность Приказ Минэкономразвития России № 764 от 01.11.2023. Компании все чаще говорят о конкретных национальных целях и проектах, растет спрос на раскрытие по национальным методологиям отчетности (в отчетах за 2025 год мы уже видим раскрытие показателей в соответствии с Постановлением Правительства России от 30.12.2025 №2230). Согласно опросу, главными целями отчетности на протяжении 2023–2024 гг. были укрепление бренда и соблюдение требований, а ключевой аудиторией – ESG-рейтинговые агентства, акционеры и инвесторы. Основные вызовы, с которыми сталкиваются компании – сбор информации и коммуникация с функциональными подразделениями. Большинство (92% опрошенных) привлекают внешних подрядчиков для подготовки отчета, отмечается рост или сохранение требований к качеству отчетности. Чаще всего органы корпоративного управления утверждают нефинансовый отчет, который выходит «в свет» в июне/июле года,

следующего за отчетным (самые популярные месяцы для публикации). С более детальной аналитикой (по вопросу НФО и не только) приглашаю ознакомиться на нашем сайте: pacioliconsult.ru/press-tsenter/analitica

– **Марина Родионова:** Сегодня Вы участвуете в работе Государственной аттестационной комиссии Финансового университета. Насколько отличаются современные студенты от поколения, к которому принадлежите Вы сами?

– **Ксения Ким:** С молодежью я встречаюсь не только в рамках ГАК – иногда выступаю в качестве приглашенного преподавателя; на работе почти половина департамента – зумеры. Наши поколения просто РАЗНЫЕ, каждое со своими изюминками. Разные по отношению к миру, образованию, работе, к себе в конце концов. Современный студент – мобильный и гибкий, практичный и амбициозный, заботящийся о своем ментальном здоровье, личных границах, комфорте и жизненном балансе. Им сложно заставить себя учиться, если, по их мнению, им это не пригодится в жизни или не принесет выгоду. С тысячей виртуальных собеседников им легче, чем в личном общении с друзьями или родителями. Вероятно, этим обусловлено недостаточное развитие коммуникативных навыков и критического мышления (смартфоны вместо тетрадей, ИИ вместо учебников). Многие стремятся уже во время учебы (на 3–4 курсе) устроиться на работу, чтобы попробовать себя в деле.



Им сложно долго концентрировать свое внимание, также есть некоторые вопросы к устойчивой мотивации (мем «зумер вышел на обед и больше не вернулся в офис» становится частью реальной жизни). Конечно, внутри каждого поколения есть вариативность и исключения в характеристиках и поведенческих паттернах.

– **Марина Родионова:** Какие компетенции выпускников наиболее востребованы работодателями и каких навыков, на Ваш взгляд, пока не хватает молодым специалистам?

– **Ксения Ким:** В хардскиллах углубляться не будем, поскольку они более узкие и чаще привязаны к конкретной профессии, здесь есть свои особенности.

Большой интерес представляют «мягкие» навыки – речь про деловые коммуникации, критическое мышление, стрессоустойчивость, многозадачность, дисциплину, способность принимать решения, брать ответственность, защищать свою позицию. Можно вызубрить десятки билетов на экзамен, а вот на уточняющих вопросах, конкретных кейсах начинаются трудности.

Работодатели реже смотрят на средний балл и тему диплома, в приоритете – опыт, умение применять знания на практике, стремление развиваться.

– **Марина Родионова:** Что дает университету участие выпускников-практиков в образовательном процессе и почему этот формат взаимодействия становится все более востребованным?

– **Ксения Ким:** Мне видится, что это модель «win-win»: университет получает возможность актуализировать учебные программы под реальные запросы рынка и реализовывать совместные проекты благодаря экспертизе и иным ресурсам выпускников, укреплять репутацию и партнерские взаимоотношения, выпускники – возможность поблагодарить и поддержать вуз в разных форматах, поделиться своим профессиональным опытом, подтвердить экспертизу, расширить нетворкинг, а может быть и взять кого-то на заметку и пригласить на работу. И, конечно, сами студенты: для них такой формат тоже важен и полезен, поскольку они получают практические навыки, более глубокое понимание бизнес-задач, мотивацию и связи.

– **Марина Родионова:** Можно ли рассматривать сообщество выпускников как один из стратегических ресурсов развития университета наряду с научным потенциалом и образовательными программами?

– **Ксения Ким:** Думаю, что да, но насколько мне известно, на текущий момент системным взаимодействием с выпускниками занимаются не многие вузы. Это отдельное направление работы университета, которое требует набора ресурсов и действий (разработать подходы и планы взаимодействия, назначить ответственных, собирать данные о выпускниках, проводить встречи с ними – и это далеко не весь перечень). В «ответ» выпускники могут делиться уникальными знаниями и опытом, быть «амбассадорами» alma-mater, выстраивать партнерские связи, участвовать в принятии важных для вуза решений и его развитии в целом (через советы вузов, НКО, эндаумент-фонды).

– **Марина Родионова:** Вы достигли значимых результатов в науке и профессии в достаточно молодом возрасте. Что в большей степени определяет успех – талант, дисциплина, правильный выбор среды или готовность постоянно учиться?

– **Ксения Ким:** Как бы банально ни звучало, но я искренне считаю, что терпение и труд все перетрут. Без системной работы (с собой и с миром), внутренней дисциплинированности и мотивации, непрерывного изучения динамично меняющихся условий происходящего не реализуется талант. Окружающие нас люди безусловно формируют нас – среда создает возможности и поддержку, но без самоорганизации не будет результата. В итоге успех – это гармония факторов: дисциплина как основа, обучение как двигатель роста, среда как усилитель возможностей, а талант как бонус, который без регулярной работы останется нереализованным. Вот такая формула.

– **Марина Родионова:** Какие профессиональные или жизненные решения оказали наибольшее влияние на Вашу карьерную траекторию?

– **Ксения Ким:** Во время обучения в бакалавриате ИжГТУ им. М.Т. Калашникова начала пробовать себя в деловом администрировании, маркетинге и планово-экономическом управлении (кстати, некоторые навыки с первых мест работы использую до сих пор). Люблю родину всей душой, но возможностей для развития было не так много, как в крупнейших городах нашей необъятной. Благодаря конкурсу портфолио поступаю в Питер, в Университет ИТМО, семимильными шагами осваиваю новую специальность (из менеджмента ныряю с головой в финансы и инвестиции, особенно импонирует финансовое моделирование, поэтому пишу магистерскую, связанную с оценкой бизнеса). По семейным обстоятельствам переехала в Москву и искала работу. «Пачоли Консалтинг» стала одной из компаний, куда меня пригласили на интервью. Мы отлично пообщались с руководством, и с 2021 года я начала развиваться в оценке, и мне это очень нравилось, особенно изучать разные рынки (от информационных технологий до семян подсолнечника). А спустя время встал вопрос с поступлением в аспирантуру, по конкурсу я прошла на направление по рискам. Мой научный руководитель – молодой доктор наук,



профессор предложила обратить внимание именно на ESG-риски. Расставаться с текущим местом работы не хотелось (классная команда, высокий уровень экспертизы, интересные проекты), и всплыла мысль о том, что направление ESG есть в нашей компании и, может быть, стоит попробовать себя там? Все звезды и пазлы сошлись, с 2023 года я в составе Департамента консультирования в области устойчивого развития. Вместе помогаем вести дела красиво, решая разноплановые задачи бизнеса и общества!

— **Марина Родионова:** Если говорить о будущем, какие направления исследований и практики в области устойчивого развития будут определять экономическую повестку ближайшего десятилетия?

— **Ксения Ким:** «Коллеги по цеху» ищут ответы на данный вопрос регулярно, в топе: не просто сокращение выбросов парниковых газов, а адаптация к климатическим изменениям, развитие циклических моделей производства, защита критической инфраструктуры, использование ИИ, цифровизация, управление данными. Ключевой момент — не просто реализация отдельных инициатив и соответствие требованиям извне, а управление воздействиями, измеримая финансовая отдача и снижение операционных рисков.

С учетом суверенизации повестки не менее важным будет вопрос вклада отдельных субъектов в национальные цели развития Российской Федерации, соответствующие национальные проекты и иные стратегические цели/задачи страны (в том числе «оцифровка» этого вклада).

— **Марина Родионова:** Что для Вас сегодня означает быть выпускником Финансового университета и какую роль, по Вашему мнению, должны играть выпускники в развитии своего университета, профессионального сообщества и культуры поддержки образовательных инициатив?

— **Ксения Ким:** Горжусь быть частью Финансового университета (в прошлом, настоящем и надеюсь будущем). Для меня этот статус — про принадлежность к сильному профессиональному сообществу, экспертизу, репутацию, возможности и взаимосвязи с миром.

Выпускники — значимый элемент развития университета: они могут участвовать в образовательном процессе (лекции и семинары, аттестационные комиссии), карьерных программах для студентов, системе менторства, поддерживая студенческие инициативы (финансово, экспертно и проч.). В профессиональном сообществе выпускники усиливают связи между вузами и бизнесом, способствуют обмену знаниями и экспертизой. Культура поддержки образовательных инициатив — это ответственность каждого: от участия в конкурсах, форумах, днях открытых дверей до развития сообщества выпускников, которые помогают университету оставаться современным и конкурентоспособным.



ЭНДАУМЕНТ-ФОНД ФИНУНИВЕРСИТЕТА



Телеграм



ВКонтакте

ФОНДЫ ЦЕЛЕВЫХ КАПИТАЛОВ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

МОСКВА — 2026

ISSN 3034-6878



9 773034 687004 >

ENDOWMENT FUNDS: RUSSIAN AND FOREIGN EXPERIENCE

ISSUE 3

2026

A NEW ROUND OF DEVELOPMENT

Legislative reform, tax incentives and transparency: how the endowment market will change in the next 5 years. Interview with Irina Tolmacheva on the strategy until 2030

PATRONS

Mikhail Prokhorov and the first generation of Russian businessmen: strategic patronage, support for Nobel laureates and the transformation of the academic space

THE POINT OF ATTRACTION

Polytechnic University, Financial University and the National Research Nuclear University MEPhI: the country's leading universities on how to build a professional community and involve graduates

INVESTING IN THE FUTURE

From student leadership to corporate strategy. Graduates of the Financial University about science, the ESG agenda and social responsibility



ENDOWMENT-FUND OF THE FINANCIAL UNIVERSITY



Telegram



VKontakte

EDITORIAL BOARD:

Mikhail Abdurakhmanovich Eskindarov, Chairman of the Editorial Board, Russian economist, President of the Financial University under the Government of the Russian Federation, independent member of the Boards of Directors of a number of large industrial enterprises and banks, Doctor of Economics, Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences.

Oleg Vasilyevich Kuznetsov, Deputy Chairman of the Editorial Board, Executive Director of the Endowment Fund of the Financial University under the Government of the Russian Federation (2022–2025), Doctor of Economics, Professor.

Vladimir Alexandrovich Dmitriev, Russian banker and financier, former Chairman of Vnesheconombank, President of the Endowment Fund of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

Mikhail Dmitrievich Prokhorov, Russian entrepreneur.

Mikhail Yurievich Alekseev, Doctor of Economics, Russian financier, banker, photographer. He is the author of several monographs and numerous publications on the financial market, the economic history of Russia, and photography.

Andrey Ilyich Kazmin, Russian statesman, President and Chairman of the Management Board of Sberbank of Russia (1996–2007), CEO of FSUE Russian Post (2007–2009).

Gulnara Flurovna Ruchkina, Dean of the Faculty of Law of the Financial University under the Government of the Russian Federation, legal scholar in the field of business and financial law, Doctor of Law, Professor.

Ekaterina Ramovna Bezsmertnaya, Dean of the Faculty of Economics and Business of the Financial University under the Government of the Russian Federation, PhD in Economics, Associate Professor.

Dmitry Ayratovich Nazipov, Senior Vice President, Head of the Information Technology Department.

THE FOUNDERS:



Endowment Fund of the Financial University under the Government of the Russian Federation

PUBLISHER:

Endowment Fund of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Chairman of the Editorial Board: Oleg V. Kuznetsov, Doctor of Economics, Professor, Executive Director of the Endowment Fund of the Financial University under the Government of the Russian Federation (2022–2025)

Editor-in-Chief: Marina Rodionova, Executive Director of the Endowment Fund of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Layout and design: Kazantseva L.S.

PUBLISHER'S ADDRESS:

125167, Russia, Moscow,
49/2 Leningradsky Prospekt
+7 495 249–53–80
endowment@fa.ru

RELEASE DATE:

June 2026

The opinions of the authors may not coincide with the opinion of the editors.

Reprint is allowed only with the written permission of the editorial board.

The manuscripts are not reviewed and are not returned. The reprint of texts and photographs of the «Endowment Funds: Russian and Foreign Experience» magazine is allowed only with the written permission of the editorial board. When quoting, a reference to the journal is required.

ISSN: 3034–6878

IN THIS ISSUE

4 OPENING REMARKS BY THE FOUNDER OF THE ENDOWMENT FUND

Alekseev M. Y., Founder of the Endowment Fund of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Grand PhD in Economics

6 LEGAL TRANSFORMATION OF ENDOWMENTS: CHALLENGES, SOLUTIONS AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

Tolmacheva I. V., Director for Legal Affairs of the RFTA of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation; Deputy Director of the Endowment Fund of FoDSESE

17 ENDOWMENT EXPO: EDUCATION, SCIENCE, THE SOCIAL SPHERE

Rodionova M. E., Executive Director of the Endowment Fund, PhD in Sociology, Associate Professor

21 INTERVIEW WITH THE HEAD OF THE PROJECT OFFICE FOR CONSTRUCTION SUPPORT, COST REVIEW, AND INFRASTRUCTURE MAINTENANCE

Tsaryova I. V., Head of the Project Office for Supporting Construction, Cost Expert Review, and Maintenance of Infrastructure Facilities

27 POLYTECHNIC UNIVERSITY AS A POINT OF ATTRACTION: THE PROFESSIONAL ENDOWMENT COMMUNITY OF RUSSIA AND NEW HORIZONS FOR UNIVERSITY PHILANTHROPY

Novikova O. V., Executive Director of the Endowment Fund for the Development of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, PhD in Economics, Associate Professor

32 INTERVIEW WITH THE DIRECTOR OF THE NRNU MEPhI ENDOWMENT FUND

Stupnikova M. N., Director of the NRNU MEPhI Endowment Fund

36 PATRONS OF THE NEW ERA: MIKHAIL PROKHOROV'S ROLE IN THE TRANSFORMATION OF RUSSIA'S ACADEMIC SPACE

Rodionova M. E., Executive Director of the Endowment Fund, PhD in Sociology, Associate Professor.

41 INSPIRATION FOR FUTURE GENERATIONS: A SUCCESS STORY

Interview with Volovikov D. A., 2021 Graduate of the Faculty of Economics and Business; Founder of the Investsemya Service; Laureate of the "Future of the Financial Market" Award.

45 Interview with Kravtsov I. R., Graduate of the Faculty of Political Science; Head of the "Sozidai!" Youth Center; Adviser to the Commissioner for Children's Rights in the Smolensk Region

53 Interview with Kim K. A., PhD in Economics; Senior Project Manager in Sustainable Development; PhD Candidate of the Financial University

Opening remarks

**Mikhail Alekseev, founder
of the Endowment Fund
of the Financial University**



Dear colleagues, friends, partners, alumni and like-minded people!

Each new issue of the "Endowment Funds: Russian and Foreign Experience" magazine becomes not just a platform for professional dialogue, but also a reflection of the processes that are shaping the future of Russian philanthropy, university foundations, and a culture of long-term educational support.

The peculiarity of this issue is that it combines several interrelated topics at once, each of which is of strategic importance for the further development of the institute of targeted capitals in our country. We are talking about improving the legal environment, strengthening the professional community, expanding public participation in supporting universities and forming a new culture of charity based on responsibility to future generations.

Today, it is becoming increasingly clear that a successful endowment cannot exist solely within the walls of a university. Modern endowment funds are becoming part of a much broader ecosystem of interaction between government, business, educational organizations, graduates, and society. That is why the participation of foundations in professional forums, industry conferences and expert platforms is so important.

In this context, the participation of the Financial University Endowment Fund in the Eternal Deposits Assembly deserves special attention, the key event of which is the participation of funds in the Endowment EXPO, which has become a significant event for the entire Russian endowment community. The materials of the issue convincingly demonstrate that such events are not only a space for the exchange of experience, but also a mechanism for forming new partnerships, spreading best practices and jointly finding solutions to the most pressing issues of industry development. It is in professional dialogue that initiatives are born that can subsequently change the institutional environment and create additional opportunities for the development of university philanthropy.

Equally important is the question of the role of the individual in the history of charity. For hundreds of years, the world's universities have developed thanks to people who perceived educational support not as a one-time donation, but as an investment in the future of society. Russian practice is gradually forming its own tradition of such participation.

In this issue, a special place is occupied by the material dedicated to Mikhail Dmitrievich Prokhorov, a graduate of the Financial University, entrepreneur and philanthropist, whose work demonstrates how success in the professional field can be transformed into systematic support for science, education and academic mobility. The history of such projects reminds us that a true philanthropic contribution is measured not only by financial resources, but also by the opportunities that are created for students, young scientists and educational organizations.

However, no matter how significant the contribution of major benefactors, the sustainable development of university endowments is impossible without the broad support of the alumni community. Graduates are the bearers of the university's traditions, the keepers of its values, and the most convincing evidence of the effectiveness of the university's educational mission.

Global experience shows that the most successful university endowments are formed not only thanks to large donors, but also thanks to thousands of graduates who remain connected with their alma mater years and decades after graduation. Such support is not only financially important. It promotes the strengthening of university identity, the development of professional networks, the transfer of experience to new generations of students and the formation of an atmosphere of trust, without which the development of modern philanthropy is impossible.

Therefore, it is especially symbolic that the final section of this issue is devoted to interviews with graduates of the Financial University representing various professional fields and generations. Their success stories are a convincing confirmation that the university continues to fulfill its main mission – to prepare people who are able to create new things, take responsibility and change the world for the better.

Today, Russian universities face large-scale challenges. In the context of rapid technological changes, economic transformation, and increasing global competition, sustainable mechanisms to support education, science, and talented youth are of particular value. Endowment funds are becoming one of these mechanisms, ensuring the long-term financial stability of universities and creating opportunities for the implementation of strategic initiatives.



I am confident that the development of a culture of charity, the strengthening of the professional community of foundations, business support and the active participation of graduates will contribute to the formation in Russia of a mature system of university philanthropy, comparable with the best international practices.

I would like to thank the authors, experts, partners and publication heroes for their contribution to the preparation of this issue.

I hope that the presented materials will be useful to everyone who is interested in the development of education, science and culture of charity in our country.

I wish the readers an interesting and informative acquaintance with the new issue of the magazine!

Sincerely,
Mikhail Alekseev,
Doctor of Economics,
President and Chairman of the Management Board of
Postbank, one of the founders of the Endowment Fund of the
Financial University under the Government of the Russian Federation

INTERVIEW

Legal Transformation of Endowments: Challenges, Solutions and International Experience

The development of university endowment funds in Russia is entering a new phase that requires systemic changes in legislation, tax policy and the institutional environment. Today, the key challenges remain the insufficiency of incentive measures, administrative barriers and low donor engagement.



Irina Vyacheslavovna Tolmacheva, Director for Legal Affairs of the RFTA of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation; Deputy Director of the Endowment Fund of FoDSESE and Co-Head of the Working Group on «Tax and Non-Tax Incentive Measures» for the development of the endowment system, discusses the solutions already being formed and how international experience can be adapted to Russian practice.

The development of the endowment system is now becoming one of the strategic directions in transforming the funding of education and science in Russia. As part of the work of the interdepartmental group of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation and the working group established within it under the leadership of the Head of the Financial University S.E. Prokofiev a comprehensive set of proposals is being developed to eliminate legal restrictions, improve tax regulation and create a favorable ecosystem for the growth of endowments. Legal expertise and the integration of international practices play a special role in this work. In this interview, Irina Vyacheslavovna Tolmacheva explains what changes are needed in the Tax Code and the legislation on endowments, and assesses the prospects for developing a culture of philanthropy in Russia and the role of universities in this process.

Interview with Irina Tolmacheva Viacheslavovna

Role and Participation in the Reform

– **Marina Rodionova:** Irina Vyacheslavovna, you are the Co-Head of the working group on tax and non-tax incentive measures for the development of the endowment system. How would you characterize the key objective of this work?

– **Irina Tolmacheva:** Perhaps the key objective of the entire working group is not only to identify the «pain» points – the barriers that prevent the industry from developing fully, but also, of course, to propose possible solutions. Whether it is a direct or an indirect path is not the most important thing; what matters is that we are designing this with a full understanding of how endowments actually operate. We now see that the state recognizes the importance of the endowment instrument for long-term support of the non-profit sector and is ready to participate in its development.



President Vladimir Vladimirovich Putin has charged that proposals be submitted for the development of support instruments for educational organizations by their alumni, as well as for improving the mechanisms for the formation and use of endowment funds of educational organizations. A very large group of experts is working on this task. There are many proposals covering various aspects of endowment activities, taking into account different sectors. The proposals are still being developed and discussed, but we can talk about what concerns us.

– **Marina Rodionova:** In February 2026, you were also elected Director of the National Endowment Association. What is your personal role in the process of developing legislative changes?

– **Irina Tolmacheva:** Probably, to make sure things don't get worse than they already are.

But seriously, my role is primarily an expert one, allowing to convey the systemic problems of actually operating organizations that own endowment capital. If, in formulating our proposals, we can find a «happy medium» between what we want and what the state is ready to agree to, then I believe that at this stage we have fulfilled our mission. Endowments really need "fresh air" for further development.

Current Challenges and Problems

– **Marina Rodionova:** What key barriers are currently holding back the development of endowment funds in Russia?

– **Irina Tolmacheva:** There are quite a lot of them, these are the significant restrictions in current legislation, the absence of tax incentives, and the weak donor trust (both due to the relative obscurity of the endowment instrument and the limited transparency of the

funds themselves). Among the key barriers arising from the rigid framework of current legislation, I would first note the inability of endowment funds to engage in any types of activities, the lack of flexibility in decision-making by governing bodies, difficulties in forming endowment capital, limited investment options and a number of others. Furthermore, endowment funds are not recognized as socially oriented organizations and therefore cannot claim certain preferences available to SONPOs. I would also note separately that endowment funds established by state institutions face a significant barrier to their work as the inability to locate their office free of charge or at preferential rental rates. They are forced to rent on «market terms» even from their own founder, for example, a university, which, moreover, must follow reconciliation procedure for such a transfer of premises.

– **Marina Rodionova:** In your opinion, why are the existing incentive instruments insufficiently effective?

– **Irina Tolmacheva:** I believe that the primary incentive elements are various types of preferences: property-related and tax-related. In particular, tax benefits do exist, but there are few of them. In general, the preferences embedded in legislation are scattered and fragmented, both at the federal and regional levels. It must be said that tax benefits and preferences are generally provided to charitable organizations and to socially oriented non-profit organizations (SONPOs). As I already mentioned, endowment funds do not fall under the SONPO category. At the same time, the endowment funds themselves benefit from a fairly favorable tax regime for income tax and VAT – not only donations to the endowment capital are tax-exempt, but also the income (essentially profit) received from the management of the assets constituting the endowment.

– **Marina Rodionova:** How critical is the absence of tax incentives for legal entities?

– **Irina Tolmacheva:** This is really quite critical. We very often hear from our colleagues in the non-profit sector that donors, legal entities, while having the ability to provide support and implement social responsibility, nevertheless choose areas of support not for the endowment but for organizations that have a specific status, such as charitable foundations or other socially oriented non-profit organizations (SONPOs), because that status gives them the right to tax benefits on income tax. Specifically, for donors of legal entities (under Subclause 19.6, Clause 1, Article 265 of the Tax Code of the Russian Federation, it is possible to include justified costs to expenses in the form of the value of property (including cash) in an amount not exceeding 1% of the revenue donated to SONPOs listed in the SONPO register. But endowment funds, which are such in fact, not carrying out independent activities, but rather forming endowment capital «for the purpose of promoting activities in the fields of education, science, culture, arts, health protection, physical culture and sports» and etc., are not recognized as SONPOs in accordance with the current legislation. This situation does not make «investing» in the future, in endowments, particularly attractive.

– **Marina Rodionova:** What do you see as the main problem with the current tax benefits for individuals?

– **Irina Tolmacheva:** I believe it is that they are quite limited in amount. To remind you, one can receive 13% of the donated amount



and there is a limit on deduction – the maximum deduction cannot exceed 25% of your taxable annual income (excluding the specifics of certain regions regarding support for culture). In addition, claiming the deduction for donations is labor-intensive to submit it. Although the fiscal authorities are currently moving towards simplifying the process, an individual must not only file a claim for a personal income tax refund, but also download the NPO's charter and registration certificate, attach the donation agreement or a downloaded version of the agreement in the form of a public offer, prepare a tax return, confirming all this with copies of payment and other documents.

This procedure stops many people, especially when it comes to small amounts. It is also important to remember that you can only claim the deduction in the year following the year of the donation, that is, if you donated in 2026, you can apply for a deduction starting in 2027 (or later, in 2028–2029, as a three-year period is established).

According to expert estimates, no more than 5% of individuals who make donations actually apply for the deduction. Last year, my colleagues in the working group and I tried to analyze the activity of our own donors in terms of claiming the tax deduction. It turned out that the vast majority indeed do not claim it for various reasons.

An important task for endowment funds here is simply to remind their donors of this right. In general, I think our task is to ensure that businesses and citizens are not only aware of the benefits but also actively use them.

Tax Policy and Legislation

— Marina Rodionova: What changes to the Tax Code of the Russian Federation do you consider a priority for the development of endowments?

— Irina Tolmacheva: I would highlight several priority changes – for donors (our benefactors to endowment capital) and for the funds themselves. As we have already discussed, for donors, the most critical need is to amend Subclause 19.6, Clause 1, Article 265 of the Tax Code, allowing legal entities making donations to endowments to similarly classify these expenses as non-operating expenses and reduce their taxable profit, as is currently provided for donations to organizations included in the SONPO register. This proposal is not new; I have been voicing it at various expert platforms for several years when asked about the tax burden of NPOs.





For individuals, for example, it would be of interest to expand the deduction to 30%, as is currently provided for donations to the cultural sector, as well as to simplify the procedure for claiming the deduction itself. In the almost 20-year modern history of endowments, the issue of the tax burden on real estate included in the endowment capital of NPOs has remained unresolved, which is precisely why contributions of real estate assets to endowment capital have been extremely rare. Moreover, this situation can be resolved not only at the federal level by direct benefits, a rather promising solution lies within regional authority, without interfering with the federal agenda. Relaxations would also be desirable under the simplified taxation system (STS), as well as with regard to social contributions.

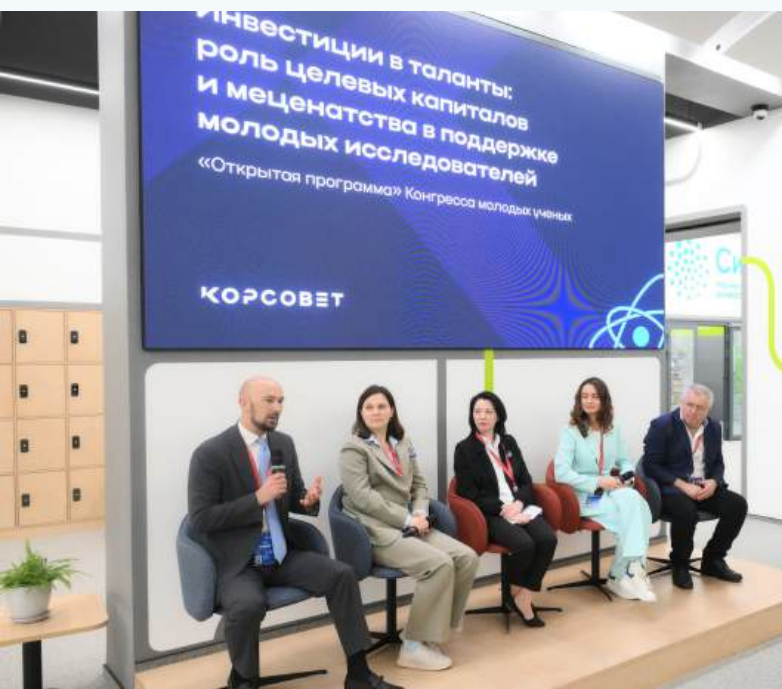
The introduction of tax relaxations over the long term would provide greater sustainability to projects receiving financial support from endowments. Unfortunately, in today's realities, it is difficult to count on additional benefits. But we are endowments - and as a long-term instrument, I think that sooner or later a «comfortable» tax regime will be adopted.

– **Marina Rodionova:** How promising is the expansion of the investment tax deduction to include donations to endowments?

– **Irina Tolmacheva:** I think this is a good instrument that deserves to be developed. Under Article 286.1 of the Tax Code, regions are allowed to establish an investment tax deduction in an amount «not exceeding 100 percent of the amount of expenses in the form of donations transferred to state and municipal institutions engaged in cultural activities, as well as to non-profit organizations (foundations) for the formation of endowment capital in order to

support such institutions». This is exactly how it is worded in the Code. The absence of a similar provision for donations to endowment capital of educational, scientific, and other public-benefit organizations seems unjustified and constrains the development of endowments. It is difficult to estimate how much ITD will be in demand in the event of amendments to the Tax Code of the Russian Federation, and even now we are seeing insufficient motivation from the overwhelming majority of regions to provide an investment tax deduction for such donations. The Chelyabinsk Region, Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra, and a few other regions are active in this area. But "best practices" are eventually adopted by others, so I consider this direction quite promising for the future.

– **Marina Rodionova:** How important is the creation of a unified register of organizations that own endowment capital?



— Irina Tolmacheva: One proposal to equalize endowment funds with SONPOs in terms of rights is the idea of creating a register of non-profit organizations that own endowment capital, similar to the SONPO register. This measure is currently being developed by the Ministry of Economic Development of Russia, as has been communicated from many platforms. Why is this needed? For several reasons, I believe. Currently, nobody knows the exact size of the market. The National Endowment Association, the Penza Knowledge Center and individual experts collect their own statistics, but there is no comprehensive (verified) monitoring system. Although, since this year, the Ministry of Justice of Russian Federation has

introduced new reporting forms that are quite detailed in terms of the content of information in it. I believe the Register is able to solve several tasks at once: for the regulator, it would allow to assess the scale and exercise, among other things, the necessary control; for donors – any individual or company would be able to verify information in one place – to learn about the endowment and its managers, its objectives, its profitability and its areas of support, which would fundamentally increase trust in the sector, and consequently, the interest of philanthropists and an increase in donations. Of course, we do not yet know what the Register's «content» will be.

The endowment market also benefits, as it makes the sphere more transparent. If, at some point in the foreseeable future, tax benefits are introduced, property or other support is provided in connection with the endowment's status, this could automatically be reflected in the register.



International Experience

— Marina Rodionova: Which international practices do you consider most applicable to Russia?

— Irina Tolmacheva: Various practices are of interest to us. In some countries, the process of establishment is well-organized; in others, the flexibility of the law is provided; in some countries, substantial tax benefits are provided, etc. But we cannot simply borrow them, the legal frameworks are too different, and the idea needs to be adapted into real amendments. For example, for many years we have discussed the possibility of

implementing the Gift Aid system used in the United Kingdom, where not only the donation from an individual donor goes to the fund, but also the amount of the deduction due to that person is immediately sent to the same organization, thereby increasing the gift amount for the non-profit organization. However, implementing such a scheme in Russia turned out to be difficult to implement,

because the deduction amount itself also becomes a donation, for which the individual also has the right to apply a deduction.

– **Marina Rodionova:** How effective are instruments such as «super-deductions» and government co-financing?

– **Irina Tolmacheva:** International experience shows that these are very effective instruments, especially when you need to «give a start» and «launch» endowments in a particular sphere. The new legislation of the Republic of Kazakhstan, adopted in 2025, is of great interest. In Kazakhstan, funds will be able to directly transfer funds to beneficiaries – individuals and legal entities; they will have the right to manage independently if the capital includes non-financial assets; substantial tax benefits are provided, so-called «super-deductions» in the amount of 100% of donations. This was very positively received by the non-profit sector in Kazakhstan. Mechanisms of state participation in supporting Western endowments are quite widespread. In terms of co-financing, for example, we could also adapt international practices. There are examples in the UK, the US, Norway, Singapore, where for every unit of currency received from a private donor, the state allocated additional funds, the proportions in different countries are also different – from one-to-one, one-to-two, and even one-to-three – as in Singapore, in addition, there are also «super-deductions» in Singapore – 250% and above. It is very demonstrative that Singapore's co-financing program showed impressive growth results. The experience of implementing such government programs proves that one of the important outcomes is the activation of fundraising, the programs encouraged foreign universities and their endowments to attract donations more actively. It should be noted that we also have the Russian Science Foundation (RSF), whose charter explicitly provides for the possibility of forming endowments of scientific organizations and higher education institutions. So why not develop it through grant-based co-financing?

Grant funds could be allocated on a competitive basis. In Japan, for instance, the government itself created the largest endowment for the development of science, managed by the Japan Science and Technology Agency.

This is a prominent example when science and scientific research required special attention and assistance from the state. Japanese universities receive grants from the endowment based on competitive selection. This is also an example of an endowment created with public, rather than private, funds.

The Future and Ecosystem of Endowments

– **Marina Rodionova:** How do you see the development of the endowment system in Russia over the next 5 to 10 years?

– **Irina Tolmacheva:** A question that takes our conversation to a strategic level. I believe the Russian endowment market is verging qualitative change. From a «piece» product, the drivers of which were and still are universities, we are gradually moving towards a broader «massification» of the instrument's use. This is evidenced not only by our experience, but also by international one. The main vectors according to which the endowment ecosystem will develop in the coming years, it seems to me, are as follows. First, this is institutionalization and transparency. This is perhaps the most urgent and widely discussed measure in the community right now. It is reflected in the proposal of the Ministry of Economic Development to create a unified register of NPOs – owners of endowment capital, and in the new reporting of the Ministry of Justice. Several studies have already been conducted on request of the Vladimir Potanin Charitable Foundation, indicating that the sector's transparency is still relatively low.



Second, this is sectoral expansion: we see a great deal of interest from schools and lyceums in the endowment instrument, so-called «territorial» endowments are gaining momentum – funds supporting social initiatives in specific regions, such as the «Nash Norilsk», «Kolsky», «Dobryanka» endowment funds, and the local community fund (Penza). For a long time, endowments were almost exclusively associated with higher education. Third, this is tax and regulatory stimulation. Currently, in a difficult period, anti-crisis measures are being introduced into legislation to help funds survive under sanctions and volatility, allowing funds to feel somewhat more secure: this includes the possibility of greater funding for administrative expenses, the ability to accumulate funds by reinvesting income back into the endowment (i.e., the requirement to spend at least 25% of income

once every three years has been suspended, providing flexibility in management), and protection from dissolution of the endowment in the event of a significant decline in net asset value (over 30% over three years or 50% in one year). Over the 5–10-year horizon, I think these qualitative changes will then lead to the adoption of tax breaks by the regulator, because ultimately all this stimulates the national economy.

Fourth, this is interest in «platform-based» solutions, and consequently, support for «small» funds. Community experts agree that the future lies in lowering the barriers to entry into the instrument. In practice, this means that success factors will include flexible legislative regulation, active participation of NPOs themselves, and low barriers to entry to create capital. «Platform-based» solutions can reduce the administrative costs of maintaining a fund while simultaneously providing fundraising services and high-quality asset management. Such proposals are already on the «market», for example, the "Philanthrop" fund and the «National Fund for Support of SONPOs» (Rybakov Fund), as well as proposals from other companies (VIM Asset Management, Sberbank). Of course, not everything in the garden is rosy, there is still a need to remove legislative risks associated with using such services, but this is a quite feasible task for the legislator. Fifth, and also already obvious, is the shift from the large-donor model to mass fundraising («regular payments»). Endowments are no longer an «elite story».

Thus, over this horizon, we are to see the transformation of the endowment from an exotic instrument into a clear, accessible, and even somewhat routine mechanism. Ultimately, there should be an ecosystem where:

1. Transparency breeds trust.
2. Benefits and anti-crisis measures enable survival and growth.
3. Digital platforms and lower barriers allow for the creation of small but active funds.
4. Thousands upon thousands of ordinary donors form a stable cash flow, complementing large and medium-sized corporate donations.

– **Marina Rodionova:** What role should universities play in the development of endowments, particularly the Financial University?

– **Irina Tolmacheva:** Universities play a key role: they are both pioneers and drivers of this direction. The Financial University was also one of the first universities to establish its own fund and to seriously engage with this topic. I am confident that the experience gained is very valuable.

Works of Art

– **Marina Rodionova:** Irina Vyacheslavovna, in Russian legislation, endowment capital is formed primarily from financial assets. To what extent, in your opinion, is it possible to expand this approach towards intangible assets, including works of art?

– **Irina Tolmacheva:** Indeed, in Russia an endowment is formed from funds, but it can be supplemented with assets such as securities and real estate, though in practice these are isolated cases.

In Russia, capital management is possible exclusively through a professional player – an asset management company. If an asset management company can still handle real estate, at least it can be rented out, what is it supposed to do with «non-core» assets?

The expansion of the asset pool has, of course, been discussed by the expert community for a long time. It seems to me that in this case, a legislative decision is needed to allow NPOs to manage such assets independently.

And this raises numerous questions, including: how to value the entire capital, what to do if the profitability is zero, whether to evaluate assets, etc.

– **Marina Rodionova:** Is it possible to consider intellectual property (copyrights, digital works, NFTs) as a potential resource for the formation of an endowment?



– **Irina Tolmacheva:** On the one hand, yes, patents, trademarks and many other intellectual property objects are capable of generating income. The question remains: is a management company capable of managing them? Or would it need to engage another professional player? So maybe the university itself could manage such assets? Considering that there is no such level of intellectual property market in Russia as in the West, the answer to this question remains open. Previously, a base was created for universities to manage intellectual property, enabling them to establish small innovative enterprises and transfer intellectual property there for commercialization. However, probably only a few universities, mostly of a «technical» profile, are successful in this.

– **Marina Rodionova:** What legal barriers currently prevent the inclusion of intangible assets in endowment capital?

– **Irina Tolmacheva:** Law No. 275-FZ on Endowment Capital simply does not currently provide for such a possibility. If the legislator were to allow the contribution of intangible assets to endowments, it would also be necessary to minimize the risks associated with their accounting – how would the valuation of intangible assets be performed at the time of transfer, what if there is impairment (decrease in their value), and so on.

– **Marina Rodionova:** How realistic is a model in which a university acquires rights to works of art or digital assets and then manages them as an investment resource?

– **Irina Tolmacheva:** It is difficult to assess the realism, because one must understand that universities are mostly state institutions (budgetary or autonomous), not private organizations (although Russia does have such institutions – the Russian Economic School, the European University in St. Petersburg, for example, which have their own, already sizable endowments). In other words, university property is held under operational management, i.e., it is not private property but state property. An asset such as a «work of art» is more characteristic of museums and other cultural and arts organizations than of universities. Another question is: how does the university or its fund plan to deal with such an asset? Organize exhibitions? Transfer it for use (for a fee) to specialized organizations for display purposes? There is no clear understanding. As for digital assets, yes, I believe that sooner or later this will become the «norm» for us; interest in digital financial assets (DFAs) is growing, as noted by the Central Bank. DFAs are legally recognized digital records confirming that their holders have certain digital rights.



Digital rights are not the asset itself, but a type of property right that allows various legally permitted actions with assets: purchase, sale, exchange, donation, even inheritance. Various assets can underlie DFAs – precious stones, oil, real estate, stocks, etc.

This is a very complex topic. I invite you to discuss this on May 20 of this year at the Assembly of the National Endowment Association; an expert session will be dedicated to digital financial assets.

– **Marina Rodionova:** Is it possible in Russian practice to develop mechanisms for licensing works of art with the transfer of income to the endowment fund?

– **Irina Tolmacheva:** In general, yes, royalties and lump-sum payments from various intellectual property objects could be received as income in the endowment. This will also require amendments to the legislation. International practice is very diverse. If we consider royalties as income from «non-typical» assets, not only works of art, we can cite the example of the University of Texas system, which receives endowment royalties from oil extraction because it owns vast tracts of land and leases them to oil companies. Interesting, isn't it? Western experience is generally very diverse.

“

Today, the endowment instrument is becoming more accessible, and I urge friends, colleagues, and partners not to put this off. You can start small. Yes, the best time for endowments was 10 years ago, and the next best time is now!

”



EXPO Endowment: education, science, social sphere

Participation of the Endowment Fund of the Financial University under the Government of the Russian Federation in the events of the professional community of endowment funds and university philanthropy (May 18–20, 2026)

From May 18 to May 20, 2026, the Endowment Fund of the Financial University under the Government of the Russian Federation participated in one of the key professional events dedicated to the development of endowment funds, university philanthropy, institutional sustainability of higher education and the formation of a modern ecosystem of endowment funds in the Russian Federation.

The Foundation's participation in this event was not representative, but strategically meaningful and focused on solving a number of priority tasks directly related to the development of the Foundation as an institution of long-term financial stability of the University, the expansion of the professional presence of the Financial University in the national expert community, the promotion of intellectual and communication products of the Foundation, as well as the development of partnership and expert relations in the field of

academic philanthropy.

Participation in the event was of particular importance in the context of modern transformations of the higher education system, in which university endowment funds are increasingly seen not as auxiliary financial mechanisms, but as full-fledged institutional tools for diversifying the university's resource model, strengthening their financial stability, increasing autonomy and developing long-term cooperation with graduates, the corporate sector, and the professional community.

This area is of fundamental importance for a Financial university. Being one of the leading Russian universities with significant intellectual, reputational and graduate capital, the Financial University objectively has a high potential for further scaling of the end model as a mechanism of strategic development. In this context, the Foundation's participation in a specialized professional platform was an important element of institutional positioning and at the same time a tool for obtaining practice-oriented solutions for further development.

The Foundation's work within the framework of the event was carried out in several interrelated areas:

- participation in the expert pre-conference agenda;
- participation in the discussion of institutional and administrative barriers to the development of endowment funds;
- representation of the Financial University in the professional community;
- participation in the EXPO ENDOWMENT exhibition: education, science, social sphere;
- presentation of the intellectual products of the Foundation – "The country's first Financial University. Years and People" under the authorship of M.A.Eskindarov, international



- corporate journal "Endowment Funds: Russian and Foreign Experience";
- participation in public pitching of projects with the project of the magazine "Endowment Funds: Russian and foreign experience";
- professional exchange of experience with representatives of university foundations, expert organizations, and industry stakeholders;
- analysis of the best practices in the development of academic philanthropy and mechanisms of interaction with donors.

Participation in the expert program on May 18, 2026

The first day of the event featured a specialized expert platform focused not on the public presentation component, but on the professional substantive work of representatives of university endowment funds, government authorities, industry experts and members of the endowment community.

This particular day was of particular strategic importance for the Financial University Foundation, as it allowed them to directly participate in the discussion of key institutional issues affecting the development of Russian endowment funds.

The Endowment Fund of the Financial University participated in the work of section No. 2 "Creating a favorable environment for the development of the FCC: standard solutions and overcoming administrative barriers", held under the leadership of Irina Tolmacheva.

Participation in this section was of particular value, since the discussed problem is directly related to the actual tasks of the development of the Foundation of the Financial University.

During the work of the section, the systemic constraints that prevent the scaling of the institution of endowment funds in the Russian educational system were considered in detail.

The discussion showed that despite the development of the regulatory framework, the Russian model of endowment functioning still faces a number of stable structural barriers.

The most significant issues discussed included:



1. The administrative complexity of the functioning of funds

It was noted that the current organizational architecture of foundations often creates an excessive administrative burden, especially for universities that are at the stage of institutional growth.

Key issues:

- the complexity of internal coordination procedures;
- insufficient standardization of standard solutions;
- high workload for management teams;
- the need for multiple legal support.

For the Financial University Foundation, this block is of practical importance in the context of optimizing internal processes and increasing operational efficiency.

2. Limitations of investment flexibility

Significant attention was paid to the issues of trust management of capital.

It was noted that the existing system of restrictions reduces the possibilities of:

- diversifying the investment strategy;
- applying more flexible investment decisions;
- increase the efficiency of asset management.

For the Financial University Foundation, given the profile of the university and the high level of professional competence in the financial and investment sphere, this issue is of fundamental importance.

3. Limited standard solutions

The discussion revealed the need to develop unified practical models:

- internal regulations;
- communication scenarios;
- typical mechanisms of interaction with universities.

This has practical implications for scaling best practices.



4. The low maturity of the culture of academic philanthropy

One of the key conclusions of the section was that normal development alone does not ensure the growth of funds.

The basic limitation remains:

- a weak culture of regular donations;
- limited understanding of the role of the endowment;
- insufficient involvement of alumni communities.

The University has an exceptional graduate capital, however, the potential of its systemic capitalization in the form of long-term philanthropy requires further development.

The importance of the position of the Russian Ministry of Education and Science

The substantive agenda related to the participation of representatives of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation deserves special attention.



The position of the Ministry of Education and Science allows us to consider the development of endowment funds as a direction that has acquired the status of a strategic tool for increasing the sustainability of higher education.

Fundamentally important signals were:

- recognition of the need for institutional development of endowments;
- understanding the role of university funds in the diversion of the financial model of universities;
- focus on reducing administrative barriers;
- discussion of the need for a more favorable environment for the development of funds.

For a Financial university, this means that the development of the endowment model is in line with long-term institutional trends.

Participation in the main exhibition and business program (May 19–20)

On the second and third days, the Financial University Foundation participated in the main exhibition and business program.

A key element of the participation was the functioning of the Foundation's own stand, which featured a full list of souvenirs, such as sticker packs, key rings, and information booklets; publications such as the international scientific and expert journal *Endowment Funds: Russian and International Experience*, the first edition of the series, were demonstrated books dedicated to the history and graduates of the Financial University, the first financial university in the country. *Years and people. 1919 – 1946* (the publication is supposed to be published in several volumes, covering all the historical stages of the university's development).

The Foundation's presence at the exhibition site had a multicomponent significance:

- institutional;
- reputational;
- expert opinion;
- communication;
- fundraising.

The Financial University was presented as one of the most intellectually active participants in the professional community, demonstrating not only the fund's operating practices, but also its own analytical products.

Presentation of the intellectual products of the Foundation

The central element of the presentation was the magazine: "Endowment Funds: Russian and Foreign experience." The presentation of this project aroused considerable professional interest.

Reasons: uniqueness of thematic positioning; analytical depth; practical orientation; interdisciplinarity; combination of Russian and international experience. The magazine was perceived by the participants not as a corporate publication, but as a professional expert platform. The participation of the project in the pitching of projects on May 19 was of particular importance. The presentation caused: a meaningful discussion; professional questions; interest from the audience; discussion of the prospects for the development of the project. This indicates that the intellectual products of the Foundation are in demand in the professional community.

The publication "The country's first Financial University. Years and people"

This project has aroused great interest as an example of working with academic memory, graduate identity, and an institutional brand.

Meaningfully, this has a much deeper meaning than the presentation of the book as such.

In fact, we are talking about a tool:

- corporate identity;
- formation of a culture of belonging;
- working with future donors;
- strengthening the institutional brand.

The participation of the Endowment Fund of the Financial University in the events on May 18–20, 2026 should be assessed as strategically effective.

The Foundation not only represented the Financial University on one of the key professional platforms, but also confirmed its own ability to act as an active participant in the expert agenda, a producer of intellectual content and a proponent of modern approaches to the development of academic philanthropy.

The results obtained are of practical importance for further strengthening the institutional stability of the Foundation, expanding interaction with graduates and partners, as well as strengthening the role of the Financial University as one of the leaders in the development of university endowments in the Russian Federation.



INTERVIEW

Interview with the head of the Project Office for Construction support, cost assessment and maintenance of infrastructure facilities



Irina Valeryevna Tsareva, Executive Director of the St. Petersburg State University Endowment Fund, Head of the Project Office for Construction Support, Cost Expertise and Maintenance of Infrastructure Facilities

– **Marina Rodionova:** Irina Valeryevna, the St. Petersburg State University Development Endowment Management Fund was established in 2008. How did its history begin, what tasks were set for the Foundation at the first stage, and how has the understanding of the role of the endowment changed over the years?

– **Irina Tsareva:** The history of the St. Petersburg State University Development Endowment Fund is, in my opinion, very significant, since it covers the period when the idea of endowments as a mechanism for long-term financial support was just beginning to take root in Russia.

The Foundation appeared at St. Petersburg State University in 2008, literally at the time of the creation of the legal framework for endowments: Federal Law No. 275-FZ "On the procedure for the formation and Use of Endowment Capital of non-profit Organizations." At the first stage, the key task was to form the first target capital that would ensure the long-term support of the University. At that time, the endowment was perceived primarily as a financial instrument to support individual university initiatives. However, along with the development of



the Foundation and the opening of new directions, patronage groups and entire communities began to form, and the culture of patronage around St. Petersburg State University began to develop.

Over the years, the understanding of the role of the endowment has undergone significant changes. Now it is not only a mechanism of capital management, but also part of the University's development strategy, an instrument for forming a sustainable ecosystem of interaction between graduates, business, the scientific community and the University itself as a single organism.

— **Marina Rodionova:** St. Petersburg State University is a university with a unique historical identity and a powerful intellectual heritage. How does this feature affect the development of a culture of donations, work with graduates, and building trust in the Foundation?

— **Irina Tsareva:** St. Petersburg State University is Russia's oldest higher education institution, the only university with a history of more than 300 years.

Of course, the historical identity and such a rich heritage of St. Petersburg State University is a solid foundation for developing a culture of donations and supporting a number of areas. The University's contribution to the formation and development of education, science and culture in Russia cannot be overestimated, all this creates a special emotional bond between the alma mater and its graduates, who today exist, perhaps, all over the world. Many of them perceive the support of St. Petersburg State University not just as charity, but as a contribution to the preservation and development of traditions of which they themselves have become a part. This connection finds concrete expression in the results of the work of the Endowment Fund "Development of St. Petersburg State University".

The success of the Foundation clearly demonstrates that the culture of donations at the University has reached a systemic and strategic level.:

- 11 target-date funds have been formed, including 14 targeted programs and 22 nominal scholarships. This indicates a thoughtful approach to the allocation of funds: donations are directed to specific purposes, from supporting talented students to implementing significant scientific and educational initiatives.
- As of January 1, 2026, the total amount of target capital is more than 1.9 billion rubles. This indicator reflects the high level of community trust and the willingness of graduates and partners to invest in the University's future.

The key factor supporting this willingness and strengthening the emotional connection with the alma mater is the transparency of the use of funds. Donors want to see how their investments work for the benefit of St. Petersburg State University. A clear, accurate and accessible reflection of the results of the Fund's activities — through regular reports and information materials on implemented projects and achieved successes — all this creates an attractive investment image and a solid reputation.

When University graduates see the real results of their investments – for example, scholarship holders who have received support, or new scientific developments made possible by targeted funds – their motivation to further participate in the development of St. Petersburg State University only increases. This creates a stable positive dynamic: historical connection and a sense of ownership encourage donations, while transparency and demonstration of convincing results strengthen trust and encourage new contributions, allowing the endowment system to develop and benefit even more people.



– **Marina Rodionova:** How is the Foundation's relationship with the University's internal environment today: educational programs, research teams, student initiatives, infrastructure projects, and management units?

– **Irina Tsareva:** Today, the endowment is part of the internal university environment, which becomes the basis for the promotion of talented students, research teams, youth initiatives, startups and scholarship programs. In fact, we are talking about the transition from the model of the "support fund" to the model of the strategic institute for sustainability and development of the University.

St. Petersburg State University has a unique historical identity and a special intellectual status. The University is associated with a huge number of outstanding scientists, statesmen, representatives of science, culture and business. Among the universalists are nine Nobel laureates and two Fields Prize laureates. Of course, such a legacy is important for everyone involved in St. Petersburg State University. Therefore, support is increasingly becoming not just a charity, but a form of involvement in the great university history and recognition of one's own responsibility for its continuation. This creates a special emotional bond between graduates and their alma mater.

The Foundation supports educational programs, student initiatives, research projects, scholarship programs, as well as individual infrastructure solutions of St. Petersburg State University. The Endowment Fund and its activities are also integrated into the University's strategy and communication: many initiatives are emerging through the joint efforts of faculty, students, alumni, and partners. This is much more than just an investment.

– **Marina Rodionova:** The Fund's website contains a list of target capital. How was this multi-capital model formed and what advantages does it provide in comparison with a single universal target capital?

– **Irina Tsareva:** Now we can demonstrate a list of different target capitals, from centralized capital for the statutory purposes of St. Petersburg State University to specialized support areas. This model gives donors the opportunity to see the specific purpose of the donation and feel personally involved in the result. Unlike a single universal fund, thematic and nominal capitals increase transparency, targeting, and trust.

– **Marina Rodionova:** How important is it for a student to see the result of the endowment's work already during their studies – through scholarships, competitions, grants, startup programs, infrastructure improvements?

– **Irina Tsareva:** When a student receives our support, the endowment ceases to be an abstract financial construct and becomes part of a personal educational experience – this is especially important to form a future culture of patronage.

I would like to note that the Foundation supports both local intra-university and federal projects. Participation in the implementation of projects of St. Petersburg State University, even from the position of a financial donor, is of particular importance to the Foundation.

For example, we support the All-Russian Olympiad "I am a professional", which is held within the framework of the federal project "Russia – the land of opportunities" of the national project "Youth and Children" with the support of the Ministry of Science and Higher Education of Russia.

As part of the scholarship support program for university students, it should be mentioned that St. Petersburg State University fellows become prize-winners and winners of All-Russian competitions and championships. For example, according to the sports trajectory, the St. Petersburg State University swimming team in 2024 won more than half of the medal standings and took 1st place, winning 9 gold, 7 silver and 11 bronze medals in the individual competition.

– **Marina Rodionova:** In one of the public materials, you mentioned the startup support program as one of the interesting projects of the Foundation, where the best ideas of students get a chance to be implemented through grant financing and mentoring of entrepreneurs. How has this program influenced the development of entrepreneurial culture within St. Petersburg State University?

– **Irina Tsareva:** The support of student startups has allowed us to create a fundamentally new culture of entrepreneurship within St. Petersburg State University. Here, the University acts not only as an educational platform, but also as a full-fledged space for the implementation of innovative ideas: here students get access to expert support, infrastructure and resources for the development of their projects.

Thus, the St. Petersburg State University Startup competition is a kind of springboard for the development of student initiatives and projects, starting from the "zero" stage (idea) and ending with an original, high-tech and commercial product. Many projects that once appeared at the University are now in demand not only in Russia, but also abroad.

– **Marina Rodionova:** Is it possible to consider the support of student startups through an endowment as a new form of university philanthropy – not only helping students, but also investing in the future innovative economy?

– **Irina Tsareva:** Of course, the activities of recent years have expanded the traditional concept of university support, which most often consisted of scholarships, research grants or infrastructure upgrades. The endowment for startups adds a strategic element with the expectation of long-term returns through the development of innovation and entrepreneurship, and we are talking about projects that will be in demand in real life conditions and will help solve urgent problems of the country's development.

Such support directly stimulates youth entrepreneurship. Providing funding, mentoring, and access to labs and business incubators allows students to turn ideas into viable projects, gain hands-on experience launching business projects, learn how to manage risks, and adapt to a market that can constantly change.

Startups created in a university environment are able to occupy their niches in such areas as information technology, biotechnology, ecology, finance, and many others. Thus, the competition not only stimulates creativity and initiative of students, but also contributes to the economic development of the region and the country as a whole, creating new jobs and facilitating the introduction of innovative products to the market.

– **Marina Rodionova:** What arguments are most convincing for donors when it comes to supporting a university with such a scale and status as St. Petersburg State University?

– **Irina Tsareva:** One of the main barriers is the widespread perception that a state university does not need additional support. As global practice shows, sustainability and flexibility of development are achieved precisely through a combination of government support and public participation. Donors note the University's reputation, its scale, the



quality of the educational and scientific environment, as well as the transparency of the Foundation's work and the clarity of the formulation of support goals – this helps to realize that the endowment does not replace government support, but gives the University the opportunity to develop areas requiring long-term and flexible financing.

– **Marina Rodionova:** How do you assess the role of the professional community of endowment funds in Russia? How important are the exchange of practices, common standards, joint activities and professional expertise?

– **Irina Tsareva:** The Russian endowment fund market is at a stage of active growth: As of 2025, there are more than 454 endowments in the country. At the same time, the dynamic expansion of the sector highlights the need for professional

consolidation and the exchange of experience and opinions of market participants. The interaction of the professional community is becoming system-building. That is why the role of the professional endowment fund community is so important. The exchange of practices, joint events, the formation of common standards and professional communication allow the Russian model to develop much faster.

– **Marina Rodionova:** What is the peculiarity and secret of the success of your St. Petersburg State University Foundation? What makes it attractive to investors?

– **Irina Tsareva:** First of all, this is the rich history of the University, followed by the active position of graduates, teachers and supporters in their desire to support its development.

Another factor determining investment attractiveness is the transparency of the Fund's activities: we publish reports, show results, and share success stories. A clear, accurate, accessible and transparent reflection of business results creates an attractive investment image.

Finally, we can highlight our commitment to maintaining an atmosphere of respect for the fate of the alma mater, emphasizing the importance of everyone's contribution to the development of the University. This creates a sense of confidence and motivation for new donations, which in turn allows the Foundation to continue to develop, and St. Petersburg State University to form and implement ambitious new projects.

Together, these factors not only contribute to the financial stability of the Foundation, but also create a unique atmosphere of mutual assistance and support that inspires all participants to further develop and prosper the university. Thanks to this, we are not just collecting donations, but building a community that makes St. Petersburg State University stronger, brighter and more influential.

The Endowment Fund is the beginning of great achievements!



Polytech as a point of attraction: the professional endowment community of Russia and the new Horizons of University philanthropy



Olga V. Novikova, Executive Director of the Endowment Fund for the Development of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, PhD in Economics, Associate Professor

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, one of the country's leading technical universities, has become the most important platform for the formation of a professional community of university endowment funds in Russia in recent years. It is on the basis of the Polytechnic that a space has developed for an open dialogue between universities, endowment funds, government authorities, business and the expert community, united by the common task of finding new mechanisms for the sustainable development of Russian higher education.

Annual professional events dedicated to the development of endowment funds, academic philanthropy, and best practices in university interaction with graduates and partners have become particularly important in this process. In 2026, Polytech once again became a center of attraction for representatives of leading Russian universities, management companies, charitable organizations and government authorities within the framework of the large-scale forum and exhibition Endowment EXPO, confirming its status as one of the leaders of the Russian movement of Endowment funds.

Today, university endowments are increasingly viewed not only as a financial instrument for long-term capital formation, but also as an important institution of public trust, a mechanism for the development of university communities, support for science, education and student initiatives. In these circumstances, the experience of the Polytechnic University is of particular interest, which has managed to build an effective model of interaction between the endowment fund and graduates, business and the internal university environment.

Olga Valentinovna Novikova, Executive Director of the Endowment Fund for the Development of Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Candidate of Economics, Associate Professor, talks with Marina Rodionova about how the understanding of the role of endowment at the university has changed, what factors determine the success of modern endowment funds, what challenges the Russian endowment community faces and what the university endowment of the future can become..

– **Marina Rodionova:** The SPbPU Endowment Fund has been operating for more than thirteen years. Looking back, what key stages of development has the Foundation gone through and how has the understanding of the role of the endowment within the university changed during this time?

– **Olga Novikova:** We were among the first to form the Foundation in 2012, and of course, there was much less experience and mentors than there is now in the university environment. The first stage of careful study of the topic, the development of documents, the charter and the formation of governing bodies were not easy. The interest of the university's top management and a detailed study of the legislation played a very important role. An engineering university is characterized by a risk-based approach to business. This was also the case with the stages of the Foundation's development. For 8 years, we have been developing one common capital for the development of St. Petersburg Polytechnic University, the income from which we regularly used to support projects. At first, these were mostly scholarship projects. During the pandemic, we already implemented an infrastructure project and used the income to renovate and renovate the sports hall in the dormitory, as students lacked physical activity in a remote format, and in recent years we have already transferred income to more substantial renovation projects for a large physical auditorium and several coworking spaces in different buildings of the university. This became possible due to the diversification of the fund and the creation of already 10 capitals with placement in 5 management companies. Experience has prompted various development trajectories: from intensifying work with graduates to creating mandatory educational tracks within the framework of end-to-end disciplines for all first-year students of the Polytechnic. We are developing our competencies in working with management companies, finding new ways to optimize administrative costs, but at the same time, we have already come to understand a new stage of development, when we become the center of competence in the field of Endowment funds and charity. In 2025, we held the first All-Russian scientific and Practical conference "Formation and development of endowment funds in educational and scientific organizations: theory and practice", thereby inviting the scientific community to join the topic and, for its part, not only study, but also contribute to the restoration and development of the endowment capital industry in Russia.

– **Marina Rodionova:** Can we say that today the university endowment has ceased to be an exclusively financial instrument and has turned into an institute for the strategic development of the university? How does this manifest itself in the example of a Polytech?



– **Olga Novikova:** It is difficult to say that for universities funded from the state budget, the role of income from the management of the Central Committee is so significant. But we strive for it.

– **Marina Rodionova:** Polytech is one of the largest technical universities in the country. To what extent does the engineering and technological specifics of the university influence the formation of the endowment model and interaction with donors?

– **Olga Novikova:** Indeed, engineering specialties are mainly attractive to employers, but companies themselves have not yet imbued themselves with

the advantages of this economic mechanism and will often prefer to purchase laboratory equipment rather than provide assistance through an "eternal contribution." We have yet to regain trust in charity in Russia and in the support tool that has been in operation since the very beginning of the Polytechnic's existence. After all, S.Y. Witte created the first endowment fund for students of our university in 1902. In 2024, we returned the Witte scholarship to the Polytechnic.

– **Marina Rodionova:** What factors, in your opinion, are key to the formation of a culture of academic philanthropy at a Russian university? What has been achieved at the Polytechnic in recent years?

– **Olga Novikova:** Perhaps education and trust are the key factors. And we at Peter the Great SPbPU are implementing an educational and scientific track and ensuring maximum transparency of the Foundation's activities.

– **Marina Rodionova:** Today, there is a lot of talk about graduate work as one of the main resources of university endowments. How has the role of the alumni community changed in the development of the SPbPU Foundation?

– **Olga Novikova:** Although the Polytechnic is 127 years old and we have many graduates, it turned out to be not so easy to form a community. Of course, there have always been and still are reliable friends from among the graduates who are actively involved in the life of the university. Charity projects in the territory also became an example of their support. Perhaps the most famous is the fountain at the 1st building, which has become a place of attraction for students and graduates who come to meet at the alma mater. At the university, the Center for Fundraising and Alumni Work is engaged in working with the alumni community. The Endowment works closely with the Center, because most of the Fund's donors are graduates, either individuals or companies and banks, in which our graduates work. In order to attract them to the development of the Fund, we initiated the creation of special-purpose funds for institutes and structural divisions of the Polytechnic University within the framework of the general endowment. Graduates of the university actively participate in charity marathons. At almost every meeting of the Academic Council, the rector awards commemorative medals and university commendations to major endowment donors, most of whom are graduates. Some of the Foundation's target capitals are formed exclusively by graduates, for example, the Target Capital № 5



"Development of scientific, educational, youth and educational projects of the Faculty of Physics and Technology", created in 2024. We are grateful to the university staff who maintain such an active friendly relationship and build the trust of graduates.

– **Marina Rodionova:** How important is it to involve students in the culture of philology already during their studies? Is it possible to say that a future donor is formed long before his first donation?

– **Olga Novikova:** This is a well-known fact, and we are patiently moving in this direction. Nevertheless, it is necessary to attract donations now and work with the existing potential in the economy.

– **Marina Rodionova:** What is more important for the maturity of the university endowment: the amount of capital, the number of donors, the quality of management or the ability of the foundation to really change the university environment?

– **Olga Novikova:** The answer to this question involves a whole scientific study. But in short, each of these factors should not be underestimated.

– **Marina Rodionova:** What role do transparency, open reporting and demonstration of concrete results play today in building trust on the part of graduates and partners?

– **Olga Novikova:** Certainly a huge role. As I mentioned above, trust is a key aspect of the viability of endowments. There will be no trust without transparency.

– **Marina Rodionova:** In recent years, more and more attention has been paid to assessing the social and educational impact of endowments. How important is it to talk to donors not only in the language of financial indicators, but also in the language of impact reporting?

– **Olga Novikova:** We need to find our own approach to each donor, and there are probably some of them for whom this may be important. But, in my opinion, so far most of the benefactors have a slightly different motivation.

– **Marina Rodionova:** In your opinion, does the Russian model of endowment funds need further improvement of legislation and greater investment flexibility? What changes, in your opinion, could have the greatest effect?

– **Olga Novikova:** If you don't go into a detailed study and comparison of legislation, then most often potential benefactors have a question of tax preferences. Although many people understand why such preferences are not provided for legal entities, the

experience of other countries, such as Kazakhstan, gives us reason to predict a surge in interest in charitable support for endowments if they appear.

– **Marina Rodionova:** Polytech has been one of the key platforms of the professional community of endowment funds for the past few years. How do you assess the current state of the Russian endowment movement and its prospects?

– **Olga Novikova:** Today Peter the Great St. Petersburg State University is not only developing its Endowment Fund, but also systematically contributing to the development of the community together with the National Association of Endowments (NAE), where the university itself has become a member, and I have been given the opportunity to participate in the work of the association's Board. In addition, we are actively working with the Ministry of Science and Higher Education, organizing an annual Strategic Session on our site. This means that not only the professional community, but also potential beneficiaries are coming together. I see this as a good sign and a way to strategically develop the industry. Although, of course, there are many ideas, my life alone will not be enough to test their effectiveness in an ever-changing economy.

– **Marina Rodionova:** Which international practices for the development of university endowments seem to you the most promising for adaptation in Russia, and which require serious rethinking, taking into account national specifics?

– **Olga Novikova:** We are still unable to realize the very important potential of the community of foreign graduates. I believe that joint discussions and understanding of how to implement a mechanism for these graduates to support their alma maters in modern realities can form new stages of endowment development for many Russian universities. As a teacher, it is very important for me to maintain good and often professional relations with our graduates, who are already in demand, not only in Russia, but also abroad. They are sincerely grateful to our university and could also contribute to its development through the endowment mechanism. Thinking about the future, we have even provided and separately prescribed the direction of support for international students for the newly formed "Capital of Electromech and Energomash". We believe that our foreign graduates will one day be able to support future students from their home countries. But we need to work on this issue together.

– **Marina Rodionova:** If we talk about the future, how do you see the university endowment of the 21st century: a financial mechanism, an institution of public trust, a tool for the development of the university community, or a new form of partnership between the university, business and society?

– **Olga Novikova:** I am impressed with all the proposed formulations. But I'll suggest one more thing: a university endowment is a way to influence the future. We can now contribute to the education of our grandchildren and great-grandchildren, and therefore, a university like Polytech, which will definitely remain in demand and modern in the future, is an example of an "eternal contribution."

Interview with Marina Nikolaevna Stupnikova, the director of the endowment fund of MEPhI

– Marina Rodionova: Why have you been working in endowments for over 10 years? How did you enter this profession, and what keeps you in it?

– Marina Stupnikova: I have always worked at universities. I genuinely enjoy the academic environment. I tried my hand in various areas: international relations, entrepreneurial projects. At some point, while working at the Higher School of Economics, I was tasked with developing fundraising, the board of trustees, and the endowment. My employer suggested I take this on and sent me for training.



At that time, I had the opportunity to attend an intensive two-week course in the UK, which brought together a vast international community. The training inspired and amazed me. This profession is deeply rewarding because it leaves a mark on history. An endowment is, after all, a legacy for perpetuity.

What we do give other people is the chance to accomplish something meaningful, far greater than any individual or company could achieve alone. That inspires me every day, and it is why I will never stop doing this work.

– Marina Rodionova: Your international education is one of your competitive advantages. Are there similar programmes in Russia for training in endowment management?

– Marina Stupnikova: Nothing on the level of CASE (Council for Advancement and Support of Education) exists here. CASE is an organisation with a vast wealth of expertise, where leaders from top global universities serve as instructors.

Unfortunately, I do not think Russia will have anything comparable in the near future. If the situation changes and we are able to reengage with the international community, we might gain access to that kind of knowledge. If not, we will have to build our own resources. That will take time and a genuine willingness to collaborate in order to create a high-quality product. So far, I do not see a strong drive toward consolidation in the sector. We certainly respect each other and share knowledge, but we still lack a powerful, influential leader who could unite everyone.

– Marina Rodionova: What qualities and skills should a professional in the endowment field possess?

– Marina Stupnikova: This requires a broad-spectrum specialist. First of all, a managerial background to build a team, inspire it, and streamline processes. Legal expertise is also essential; we cannot operate without it. Additional legal education is definitely a great asset. Financial knowledge is equally important.



A person in this role needs a wide range of competencies. There is a peculiar phenomenon in our profession: we want to achieve something big and important with very limited resources. We often bring in people who do not have much experience, expect a lot from them, and pay them modestly. We need to understand that creating something of real value requires serious investment, including in the team. We need top-tier professionals, and that means they must be compensated accordingly.

— **Marina Rodionova:** How has the industry, and your own professional goals, changed over the past 10 years?

— **Marina Stupnikova:** The industry is growing, and many new, interesting people are joining it. You can tell they intuitively understand the importance of this work. They come here because they want to make a meaningful contribution and leave a lasting mark on history. We deal with matters of purpose and meaning, and that is palpable. The demand for knowledge in this field is rising. My own goals have, by and large, stayed the same. I like to see tangible results. In our profession, that is very clear: you plan a campaign, execute it, meet or exceed your target, and you feel a real sense of accomplishment. The process of achieving those goals is what gives the energy to me.

— **Marina Rodionova:** What is the key to building relationships with alumni and partners for fundraising purposes?

— **Marina Stupnikova:** Without trust and personal interaction, results are very hard to achieve. The director serves as the public face of the fund. If alumni and partners find common ground with that person and begin to trust them, they become donors, and not just once. The director's personality is crucially important.

We are not asking for money without a reason. Our audience is already "warm" or even "hot." People and companies that interact with the university see how much good it does, including for them personally, and want to give something back. Often, they just do not know exactly how to do it. Through our projects, we offer them that opportunity. The key is simply to communicate clearly and to be genuinely passionate about what we do. When alumni catch that emotion, they become interested and engaged.

— **Marina Rodionova:** What helped you become one of the winners of the Potanin Foundation competition this year?



– **Marina Stupnikova:** We had lost a similar competition back when I was at HSE, and that always felt like unfinished business to me. I put every effort into winning this time. I believe our application was strong. The Potanin Foundation's goal in this competition is to help endowments become mature and sustainable, but there is no common methodology for achieving that yet. So, my first step was to develop a methodology for assessing endowment funds in terms of their organisational maturity, and I included it in our application. I think the jury appreciated that systematic approach. I am currently publishing this methodology in my expert channel, «Rules of a Good Endowment». Using it, an organisation can assess its current stage of maturity, identify weaknesses, and understand where to go next. For me, organisational maturity is about how well an organisation handles crises.



The organisation should not depend entirely on its director. If the director leaves, the fund must remain resilient. All processes should be embedded in local policies and regulations. An endowment is a tool that enables a sustainable financial model for long-term projects. That is the essence of it.

– **Marina Rodionova:** What international practices could Russian endowment funds adopt?

– **Marina Stupnikova:** There is one key principle I always emphasise: an endowment is not a universal remedy. You do not develop an endowment; you develop fundraising within the university. That is exactly how American universities operate, and they achieve remarkable results. For them, an endowment is just one type of donation agreement, not a separate entity.

Fundraising means raising charitable funds for university projects that matter on your own initiative. We come up with projects, find people and companies that had no

idea they wanted to help us, talk to them, and secure funding. This is another source of revenue for the university budget.

– **Marina Rodionova:** What advice would you give to universities that are just launching their endowment fund? And how do you see the role of endowments in the future?

– **Marina Stupnikova:** The university must first decide for itself why it needs an endowment, what kind of projects it wants to pursue, how much capital is required; in other words, draw up a business plan. Then it should conduct an audit: Is there a community of alumni ready to support it? Are there partners? Does it have the team and resources to start? If the answers to these questions are positive, it can move forward. If something is missing, the university should first build that foundation: develop partnerships, strengthen ties with alumni, and prepare the ground.

In the future, I believe endowments at leading universities will become a significant source of income, especially for development budgets.

If a university has an unrestricted, perpetually available development budget that does not depend on the current economic climate, that becomes a perpetual engine of growth.

– Marina Rodionova: What areas does your fund support the most?

– Marina Stupnikova: At MEPhI (National Research Nuclear University), the endowment fund is growing rapidly. Our primary focus is on scientific initiatives, in line with the university's historic profile. MEPhI has always attracted students who are driven toward careers in research. One of our most popular programmes is a competitive grant that funds travel for students and postgraduates to scientific events and intellectual competitions, both in Russia and abroad. A key requirement is that participants must present their research, thereby showcasing the university's scientific profile. The budget for this competition now exceeds 2 million roubles, and last year we supported more than 40 individuals. Our research institutes themselves initiate the creation of capital to fund postgraduate scholarships. Science at MEPhI is what alumni want to support, and we are seeing more and more such programmes each year.



Patrons of a New Era: The Role of Mikhail Prokhorov in Transforming Russia's Academic Landscape

Mikhail Dmitrievich Prokhorov belongs to the first generation of Russian businessmen whose biographies are closely tied to the higher education system of the late Soviet period. He graduated with distinction from the Moscow Financial Institute (now the Financial University under the



Government of the Russian Federation) in 1989, specialising in International Economic Relations. This fact is important not only as a biographical detail. In the post-Soviet context, billionaire graduates become both symbolic figures of success and potential donors for their universities. In Prokhorov's case, this potential was realised in several directions: through direct funding of university projects (as at the Financial University), through the

establishment of a specialised charitable foundation, and through support for academic mobility and educational initiatives in the regions.

Mikhail Prokhorov is one of Russia's largest entrepreneurs and a graduate of the Financial University. His trajectory in educational philanthropy includes:

- supporting scientific and cultural initiatives through the Prokhorov Foundation;
- funding academic mobility for students and young researchers;
- sponsoring the project "10 Nobel Laureates at the Financial University."

Symbolically, it is significant that this initiative was supported by a graduate whose career demonstrates the successful integration of Russian economists into the global business environment.

The Project "10 Nobel Laureates at the Financial University" as a form of University Patronage

The most striking and institutionally formalised example is the project "10 Nobel Laureates at the Financial University under the Government of the Russian Federation," implemented from 2014 to 2022. A display at the university explicitly states that the project was carried out with the financial support of alumnus Mikhail Prokhorov. Within its framework, Nobel laureates in economics and the Nobel Peace Prize visited and spoke at the Financial University, ranging from Thomas Sargent and Robert Shiller to Muhammad Yunus and Riccardo Valentini.



According to the university's own informational materials, during the first eight years of the programme, nine Nobel laureates took part in academic and scientific events. At the same time, a unified information and educational environment was developed and implemented, along with an ERP system featuring a modular architecture, positioned as one of the best in the Russian higher education system.

This allows the project to be interpreted not merely as a series of "star lectures," but as an instrument for:

- capitalising on the university's academic brand by integrating it into the global scientific space;
- enhancing the quality of the educational environment, where direct contact between students and faculty with Nobel laureates becomes a powerful motivating factor;
- modernising infrastructure, as attracting substantial private resources accelerated the university's digital transformation.

From the perspective of philanthropy theory, what is particularly notable here is the shift from traditional charity (a "donation for a building") to strategic, program-based patronage aimed at transforming the educational environment and the university's reputational capital.

The project "10 Nobel Laureates at the Financial University under the Government of the Russian Federation" demonstrated a new type of patronage: not one-off charity, but program-based philanthropy, i.e. targeted funding of comprehensive educational initiatives.

In global practice, similar models are characteristic of:

- Ivy League universities;
- MIT and Stanford, where alumni contributions account for 30% – 40% of all new strategic projects.

Prokhorov effectively transplanted the Russian university into the logic of international educational culture, where the graduate becomes a strategic partner of the institution.

The Charitable Foundation as Infrastructure for Science and Education

Prokhorov's influence on the Russian educational landscape is not confined to a single university. In 2004, he established the Mikhail Prokhorov Foundation, a fund for cultural initiatives with offices in Moscow and Krasnoyarsk.

Although the foundation primarily positions itself as a player in the cultural sphere (providing "systemic support for the culture of Russian regions and their integration into the global cultural space"), one of its key areas of work is science, education, and public enlightenment. The foundation:

- supports innovative educational programs, internships, and scientific-practical exchanges;
- develops libraries and museums as educational centres;
- implements research and scholarship projects.

Notable is the "Academic Mobility" competition, under which the foundation funded travel grants for students, postgraduates, and young faculty members (up to the age of 35) for training, internships, conference participation, and work in archives and libraries in Russia and abroad.

Thus, Prokhorov's university philanthropy manifests in two forms:

1. Targeted support for a specific alma mater (the Financial University) through a major image-building project involving Nobel laureates.
2. Network-based grant programs for the entire Russian academic field (foundation competitions, support for scientific schools, libraries, and educational projects in the regions).

This aligns with the global trend whereby large private fortunes shape not only "named buildings" but also long-term programs for academic mobility and support for regional science.

Building a Culture of Patronage and "New Philanthropy" in Higher Education

Prokhorov's contributions as a patron have been recognised with numerous awards and prizes, ranging from the Order of Friendship "for his contribution to the development of Russia's economic potential" to the "Theatre Star" award in the "Patron of the Year" nomination (2013).

Symbolically significant is the fact that his philanthropic activity is concentrated not on "monumental" objects, but on intangible development assets:





- support for contemporary art and theatre (the NOS Literary Prize, the Krasnoyarsk Book Culture Fair, festivals, and theatre competitions);
- development of new cultural technologies, educational programs, and schools of cultural journalism;
- participation in projects related to the modernisation of libraries as infrastructure for knowledge and public dialogue.

In this logic, the university and educational programs become part of a broader strategy for fostering a creative class and intellectual capital in the regions. Prokhorov's philanthropy works not only for the prestige of individual institutions but also for creating networks where universities interact with theatres, museums, libraries, and media.

Challenges and Limitations of Large-Scale Private Patronage

Despite a generally positive assessment of such initiatives, several structural limitations should also be noted:

1. Dependence on the donor's personal strategy and reputation. Changes in the entrepreneur's political, business, or personal strategy (change of jurisdiction, asset redistribution, political conflicts) could put the sustainability of educational projects at risk.
2. Reputational risks. The origin of capital (including involvement in controversial privatisation schemes of the 1990s) and the patron's political activities inevitably become subjects of public debate, which may affect the perception of university initiatives.
3. Uneven distribution of resources. Large foundations tend to concentrate in capital cities and culturally active regions, deepening the gap between the "centre" and the periphery.



Nevertheless, in the Russian context, where the share of private donations in most universities' budgets remains relatively small, Prokhorov's case demonstrates that a single major alumnus donor can radically transform a university's international visibility and academic opportunities.

The figure of Mikhail Prokhorov allows us to examine the transformation of Russian higher education through the lens of individual patronage, which:

- connects post-Soviet business with the university environment;
- facilitates internationalisation (visits by Nobel laureates, academic mobility);
- stimulates the development of new educational and cultural formats in the regions.

In the long term, his projects, and above all the program "10 Nobel Laureates at the Financial University," can be seen as prototypes for future university endowments and corporate partnerships, where private capital not only finances current needs but also shapes a strategic vision for the development of higher education in Russia.



Inspiration for Future Generations: A Story of Success

Daniil Volovikov is a 2021 graduate of the Faculty of Economics and Business, founder of the financial literacy service Investsemya. He was named Best Investor of 2025 in the Moscow Chamber of Commerce and Industry rating, a former youngest expert at the Central Bank, a member of the VTB Shareholder Council, and a laureate of the All-Russian Award "Future of the Financial Market."



– Marina Rodionova: What role did the Financial University and your faculty play in your career and life path?

– Daniil Volovikov: A very significant one. First of all, I gained fundamental knowledge that I use almost every day. That was extremely valuable.

Secondly, the university provided great opportunities to participate in conferences and events. I remember when we, as students, were offered the chance to take part in an event organised by the Financial University. I registered, and then out of curiosity, I looked up how ordinary people could attend. It turned out tickets started at 15,000 roubles, and the speakers included high-ranking officials from the Central Bank and major financial companies. I thought: "This is amazing!" The university offers such opportunities, and I am grateful for that. Of course, it also gave me interesting people and new connections.



— Marina Rodionova: What are the most memorable projects you have implemented since graduating?

— Daniil Volovikov: Let me tell you about the most interesting ones. We organised a Financial Literacy Week in the Belgorod region. It was attended by over 2,500 people: schoolchildren, college students, and working professionals. I myself spoke at an insurance company and to students. We invited speakers from Moscow. It is a large project that I am proud of.

My main project now is the financial literacy service Investsemya. It acts as a kind of translator from complex financial language into plain Russian.

Many people do not have a financial education or experience. They do not always understand exactly what to do, and they can fall victim to fraudulent schemes. There is so much information on the internet and TV that it can overwhelm you. Our service acts as a filter: a person can unsubscribe from all Telegram channels and receive quality information about what is happening in the world and the country's economy. The key point is that we interpret what this means for them personally, for their family, and how they can make informed financial decisions based on that. A person becomes more adaptable without having a specialised education, simply by spending two hours a month to stay informed about the curated agenda.

Within the community, we have educational products for adults and children. My course "Become an Investor" was a laureate of the All-Russian Award "Future of the Financial Market." We have also launched online financial literacy lessons for children from the age of six. Teachers conduct classes in a game format, where parents and children spend quality time together, and the child learns the right attitude toward money from an early age. The feedback is excellent: parents are often surprised by how smart and receptive their children are to this topic. Another project I implemented in my home region, in the village of Rovenki in the Belgorod region. When I was at school, I served as the school president, and even then, I wanted to improve the lives of students. After becoming an entrepreneur, I established a private scholarship at my former school to support the most talented students, evaluating not only academic performance but also achievements in olympiads, creativity, sports, and social activities.

— Marina Rodionova: Is this a one-time payment?





– Daniil Volovikov: No, it is a regular scholarship, paid monthly throughout the academic year. Middle and high school students can participate. A new ranking is compiled each year. For me, this is a personal victory: the initiative was noticed and scaled without my further involvement. I think many schools have graduates who could create something similar at their alma maters.

– Marina Rodionova: What results do users of your project achieve?

– Daniil Volovikov: People come to Investsemya for development and peace of mind about their money. Especially now, with the unstable situation in the world and a lot of informational noise, people get answers to their questions and an understanding of how global events affect their wallets and well-being.

This gives them confidence and peace of mind about their capital. The knowledge and experience of other investors help people protect their money from inflation and even outperform it.

For example, Olga sold her apartment for 6 million roubles and did not know how to manage the money wisely. Her goal was passive income, but she lacked knowledge, experience, and time to figure it out. As a result, Olga built an investment portfolio and now receives 112,000 roubles every month, spending just two hours a month on it.

We also have online financial literacy lessons for children in Investsemya. Both parents and children are always delighted after them. As a result, children begin to handle money consciously from their teenage years: they save, earn, and even invest.

– Marina Rodionova: Do you keep in touch with the university as an alma mater?

– Daniil Volovikov: Yes, I take part in the life of the university. I have been invited several times to speak for free as a lecturer to students at various faculties. I graduated from the Faculty of Financial Markets.

– Marina Rodionova: How do you feel about alumni associations and networking?

– Daniil Volovikov: I belong to such a society and attend meetings. In December 2025, there was a very useful meeting where I made new interesting acquaintances. This is a good tool to get to know people from your own or related fields who are united by one university. You can find like-minded people and partners. I recommend all graduates to attend such events.

- **Marina Rodionova:** What do you think should be the culture of support for your alma mater? What can motivate graduates to become donors?

- **Daniil Volovikov:** This is a complex issue. Everyone has their own attitude. Some are willing to donate to the endowment fund, while others are more interested in helping with knowledge or hands. For example, I personally supported my small homeland financially. And I support the university, which is located in the city where I often visit, with live communication – I share knowledge and experience with students. When I was a student myself, it was important for me to meet with graduates who achieved results. It inspires and gives meaning to your studies. Practical experience from people in the industry is one of the most valuable lectures. Each graduate is unique. In my opinion, the university should take a more personalized approach: to help everyone find their own way to keep in touch, whether it's through donations, mentoring, event management, or something else.

Building the Future: From Student Self-Government to Public Leadership

Interview with Ivan Kravtsov



The modern university is not only a space for acquiring knowledge, but also an environment for formation of leaders who are able to take responsibility for the development of society, create new social practices, and act as agents of positive change. It is especially important when such activity begins during student years and over time grows into large-scale social initiatives that bring together young people, educational organisations, government bodies, and civil society institutions.

Our interviewee is Ivan Romanovich Kravtsov, a graduate of the Financial University under the Government of the Russian Federation, head of the Youth Centre for Social Projecting "Soziday!", advisor to the Commissioner for Children's Rights in the Smolensk Region, member of the Federal Children's Public Council under the Presidential Commissioner for Children's Rights, deputy chairman of the Committee for Youth Entrepreneurship of the Chamber of Commerce and Industry of the Smolensk Region, and the initiator and organiser of numerous educational, outreach and social projects aimed at developing youth leadership, civic responsibility, and a culture of creation among young people.

During his years of study at the Financial University, Ivan Kravtsov managed to go from an active member of the student community to one of the most prominent young public leaders, bringing together a team of like-minded people and creating a platform for the realization of socially significant initiatives. Today, the projects implemented under his leadership contribute to the development of social project design, support for youth initiatives, career guidance for schoolchildren, and the formation of an active civic stance among the younger generation.

We spoke with Ivan Kravtsov about the role of the university in shaping a leader, the importance of student self-government and public engagement, youth policy, social responsibility and the values that help not only to achieve personal success, but also to create opportunities for the development of others.

– **Marina Rodionova:** Ivan, many people know you as one of the most active representatives of the student community of the Financial University. Looking back, what was the decisive factor in your choice of the Financial University, and what kind of person were you when you came here several years ago?

– **Ivan Kravtsov:** After graduating from the Lyceum named after Cyril and Methodius in Smolensk, I initially wanted to enrol in the history department, but as we know, history is the politics of the past, and politics is the history of the present, so my final choice fell on “Political Science”. Why the Financial University? Because it is here that the “Political Science” programme is built with an emphasis on practice: this is evident in the curriculum, the composition of the teaching staff, and, as it turned out, in the very atmosphere of studying at the Financial University. I was also strongly influenced by the son of my mother’s friend, who at that time was a first-year student in “Business Informatics” and constantly praised his alma mater in my presence, which soon became mine as well, when I found myself on the list of successful applicants for the state-funded places in the “Political Science of Economic Processes” programme.

– **Marina Rodionova:** Your story is closely connected with student self-government and social design. Which skills acquired at the university proved most valuable in your public activities?

– **Ivan Kravtsov:** The university is not only an educational and research environment, but also a space for building horizontal connections. The Financial University brings together the best lecturers, leading Russian and international experts on its platform, and serves as a hub for talented young people from all over Russia. Communication skills, self-presentation, and public speaking – these are things without which it is impossible to become a leader, rally students around you to implement projects and, in general, solve large-scale tasks and create something new.

– **Marina Rodionova:** You have come a long way from an activist student to the head of the Youth Centre for Social Projecting “Soziday!”. What does leadership in the youth environment mean to you personally?

– **Ivan Kravtsov:** First of all, leadership for me is a path of mentoring. Initially, when I was still at school, I was not an active public figure. Yes, I was the chairman of the lyceum’s Student Council. Yes, I was the Chairman of the Children’s Public Council under the Commissioner for Children’s Rights. However, in those positions, as I now see it looking back, I was simply occupying a place: I was not active or proactive, largely because I did not know what I, an ordinary schoolboy from Smolensk, could actually do, and what opportunities were available to me. In the 11th grade, I inertially took part in the All-Russian school contest



"Bolshaya Peremena", where I reached the finals in Artek without any preparation. How frustrating it was to learn that I was separated from victory by only 7 qualifying points out of 775 threshold points (and the prize in "Bolshaya Peremena" is 1,000,000 roubles), points that I lost in the very first, remote stages of the competition, when I thought that I, an ordinary schoolboy from Smolensk, would hardly get anywhere further. And it was then that I realised that for an ordinary schoolboy from Smolensk, there are plenty of opportunities in our country. The main thing is to be able to take advantage of them in time. My time as a schoolboy was coming to an end: I became a student of the Financial

University, moved to Moscow, and left my public positions in Smolensk because I had reached the age limit.

But then my very first mentor – the Commissioner for Children's Rights in the Smolensk Region – suggested that I become her advisor on a voluntary basis and supervise the Children's Public Council. Since then, the regional children's ombudsman has changed several times, but we continue our work to improve the council: we celebrated the 10th anniversary of the Smolensk Children's Public Council, launched a regular regional project shift for schoolchildren, opened the first Children's Public Council space in Russia, and regularly share our practices at the federal level within the Federal Children's Public Council under the Presidential Commissioner for Children's Rights Maria Alekseevna Lvova-Belova and with colleagues from other regions. All of this would have been impossible without a team. In Smolensk these are mainly schoolchildren who are members of the regional Children's Public Council. During these four years many of them have become my mentees whom, in addition to regional activities, I accompanied in federal school contests – the same "Bolshaya Peremena" – the opportunity to participate in which I missed at their age. This is how I formulated one of my key life principles: "Help those around you become creators and reach the heights". A leader must be a creator: able to motivate and unite like-minded people around them in order to bring positive changes to society together. Every step of my mentees – young creators, sometimes one that even many adults would not dare to take, fills me with pride for our younger generation. My mentees have travelled to Baikonur to watch a rocket launch, won several million roubles in prizes and grants, organised the construction of a Children's Public Council space in the centre of Smolensk, created a theatrical performance about the feat of participants in the Special Military Operation, lead Smolensk children's and student organisations, some of them have already graduated from school, entered universities, and even work as municipal employees in various regional departments. Their successes truly convince me that it has all not been in vain.

– **Marina Rodionova:** How has the generation of students changed over recent years? What values, demands and expectations do you observe among today's youth?

– **Ivan Kravtsov:** Unfortunately, year after year, together with my colleagues, we observe a trend that fewer and fewer young people are getting involved in public activities. Especially students. One can build theories why this is happening: because of clip-based thinking and the fact that the process of growing up, gaining independence and responsibility, is slowing down, or because of the increased workload at school, where



a child already understands that they need to make a choice: either to study intensively and prepare for the Unified State Exam, or to get involved in youth policy and hope that the social elevator will take them up. Parents of schoolchildren, of course, choose the former to guarantee their child a decent education, admission to a higher education institution and subsequent employment. However, the formula “either... or...” often does not work in practice. A successful career path for a young person is the sum of quality education (the so-called “hard skills”) and public self-realisation (the so-called “soft skills”).

That is why it is important to properly integrate the educational process and educational work. Not only for the purpose of developing skills, but also for shaping a harmoniously developed personality, a patriot of one's homeland. Now, unfortunately, in practice, the educational and upbringing missions are in conflict.

This conflict is smoothed out by the introduction of new disciplines that carry a worldview and educational component: “Conversations about What Matters”, “Career Guidance”, the rethinking of the Life Safety course, which has become “Fundamentals of Safety and Defence of the Motherland”, the expansion of the History course in schools and vocational education, as well as “Service Learning”, “Fundamentals of Russian Statehood”, “Fundamentals of Military Training”, and the introduction of compulsory humanities disciplines in university curricula. It is important that this should not be declarative, when values are only proclaimed in words and not manifested in deeds. The values of contemporary Russian youth are written about in research by Doctor of Political Sciences A.V. Selezneva, who particularly emphasises the importance of preventing the formation of declarative patriotism among young people.

The next conflict that a young person, now a student, faces is the choice between work and education. Of course, this choice is largely forced, especially if the student has entered a capital university and now has to organise their own daily life without their parents nearby. According to statistics, about 60% of students combine study with work or part-time jobs (in the vast majority of cases, not in their field of study), which, of course, often harms both the educational process and the opportunity to use the extensive youth policy infrastructure to develop their skills and competencies through public activity, prove themselves, and then get employed in their speciality.

According to the digital platform for flexible employment Ventra Go! (January 2026), students most often choose part-time jobs as couriers or order pickers (23.5%), call-centre operators (19%), sales floor workers and general labourers in shops (14.5%). Another 13% aim for the IT sector, and 11% choose copywriting or content management. The main criteria when choosing a part-time job are the ability to combine it with studies and quick payouts. Thus, clip-based thinking in the pursuit of short-term gain also manifests itself

here. This can explain the gradual decline in young people's interest in joining student organisations and youth policy, as this is a longer path, even though strategically it is more advantageous, since in the future it can provide much greater prospects, but for many young people, as statistics show, it is important not "later", but "here and now" to receive some personal income, even in a non-core and dead-end field for future career growth.

At the moment, I cannot offer a universal solution to this problem, since each situation is individual, and it is unacceptable to judge a young person for choosing one or another vector of activity and the degree of their combination. I would only note that it is important to continue to stimulate active young people, which undoubtedly happens both at the federal level through numerous contests and projects of Rosmolodezh, the Presidential Platform "Russia – Land of Opportunity," the Movement of the First, grants for scientific and social projects, and at the local level of educational institutions through scholarships, incentives, programmes and accelerators, mentoring support, etc.



– **Marina Rodionova:** Which projects implemented by you and your team do you consider the most significant not only for the university but also for society as a whole?

– **Ivan Kravtsov:** My main project, from which the idea of the Youth Centre for Social Projecting "Soziday!" was later born, is the multi-day educational marathon "Dostigay!", aimed at engaging young people in social project design, teaching how to write grant applications through creating and defending own social projects with the support of leading experts in the field of youth policy. The first "Dostigay!" shift for schoolchildren of the Smolensk Region took place in January 2024 and was the result of the accumulated social capital from years of public activity in Smolensk: we managed to agree on the provision of a venue, accommodation and meals for schoolchildren for a week at the regional centre "Smolensky Olimp" on a free-of-charge basis, and to invite leading regional experts from the NGO, business and government sectors. I would especially like to mention all the partners who responded and the caring people ready to support youth initiatives, as this gives an extraordinary charge of motivation and helps to bring ideas to life. Since then, there have been 5 school shifts in Smolensk and 1 student shift in Moscow. We held the student shift at the "Lesnoye Ozero" educational and recreational centre using our own raised grant funds. Leading experts from Rosmolodezh spoke to the participating students. Grants, representatives of business and NGOs, including the Executive Director of the Financial University Endowment Fund, Marina Rodionova, who spoke about its activities. More than 250 people took part in the project shifts, learning about the prospects and

opportunities available within the framework of state youth policy, and presenting and defending their social projects in teams. Many participants finalised their applications together with our mentors after the shifts and submitted them for grants and competitions. During its operation, the Youth Centre for Social Projecting "Soziday!" has united students interested in developing in the fields of social project design and state youth policy.

Key results of the activity at the university and its branches:

26

projects were developed with the mentoring support of the Center

12

projects were awarded prizes or received grant support

4,5

million rubles of grant support were provided to projects promoted by the Center

2

student NGOs are open

150+

publications about the Center's activities have been published in the media

4

projects have been implemented as part of the Ministry Training program

– **Marina Rodionova:** How important are such concepts as patriotism, social responsibility, and service to society for today's youth? Have their meanings changed compared to previous generations?

– **Ivan Kravtsov:** Russian youth do not reject patriotism, social responsibility, or service to society. On the contrary, these values retain their significance, but they are filled with new content. For previous generations, they were more often associated with duty to the state and the collective, while today the emphasis shifts to personal responsibility, voluntary participation, helping people, and developing society through one's own initiative. Thus, through individual contribution, young people – whether they realise it or not – strive for the good of the collective. Research by A.V. Selezneva shows that the key feature of youth consciousness is the desire to combine individual self-realisation with a contribution to the common good. The current stage of the state youth policy of the Russian Federation is unfolding in conditions of an unprecedented scale and intensity of the struggle for the minds of the younger generation. As Sergei Kiriyyenko, First Deputy Head of the Presidential Administration, noted in October 2022, addressing participants of the All-Russian Scientific and Practical Conference on Social Sciences, Russia is fighting not one but three wars: a hot one, an economic one, and the longest one – an information war, a war of meanings, the target of which is precisely the younger generation. In the war of meanings, delay is unacceptable, since losing the younger generation is equivalent to losing the potential of the Motherland. To some extent, we can observe the consequences of the "lost generation" among millennials, whose childhood and youth fell during the period of semantic anomie of the 1990s, when the old ideology was destroyed and the state was unable to offer any new idea of its own. Now the main semantic paradigm of our state is defined as traditional spiritual and moral values, approved by Presidential Decree No. 809 of 09.11.2022. The decree sets a framework of 17 traditional spiritual and moral values, on the basis of which further social policy, including youth policy as the main meaning-forming one, is formulated. And now the activities of all state grant-makers in the field of social projects are built on a value-based approach. In order to think strategically and build, among other things, their personal path of self-realisation for the long term, young people must be confident in tomorrow, which means they must have an idea of the future to which Russia is globally striving. Therefore, it is especially important to form and embed in the

worldview foundation of patriotism this positive image of the future to which our country and each of us aspires.

– **Marina Rodionova:** The Financial University has always been proud of its graduates. What role, in your opinion, should graduates play in the development of their alma mater after receiving their diploma?

– **Ivan Kravtsov:** Having left Smolensk for Moscow, I did not break my ties with my small homeland, on the contrary, through public activity, I strengthened them. The same, I believe, should be the case with the university. For now, it is too early for me to think about how I will participate in the university's life as a graduate, because I am about to enter the master's programme of our

university, and later I plan to do a postgraduate course; I also work here. The choice of the role in the life of the alma mater is the choice of the graduate himself, but, I repeat, one must not forget one's roots and cut off this young growth. Now there are many options for graduates to participate in the university's life: from donations to the Endowment Fund to participation in university projects, both student and educational, by attracting possible resources to the university and its community.

– **Marina Rodionova:** What should universities do to maintain a long-term connection with their graduates and form a sustainable community of like-minded people?

– **Ivan Kravtsov:** For interaction with graduates, it is important to be specific in addressing them. In Smolensk, we are now creating an association of graduates of the Children's Public Council, and sometimes it is not easy to bring together not only adult council graduates but even students. We have also created the Directorate of the "Soziday!" Youth Centre, which includes our senior graduate students who stood at the origins of the organisation. To form a sustainable community, graduates must feel a sense of belonging to the university; it is necessary to develop existing formats of interaction with alumni associations (the large university association and faculty-based ones), to involve them in university events and in the development of solutions and proposals for improving the university ecosystem, as happens during strategic sessions.

– **Marina Rodionova:** You said that your path is one of mentoring, but in order to become a mentor yourself, you need to gain experience. Who had the greatest influence on your formation as a person and as a leader –teachers, mentors, family, or your own experience of overcoming difficulties?

– **Ivan Kravtsov:** What I have been most fortunate with in life are the people who surround



me and whom I have been lucky enough to meet. My parents, grandparents were the first to share life wisdom with me and from whom I adopted my first experience. My grandfather Anatoly had a special influence on the formation of my character, he was a man of strong character, but resourceful and inventive, treating any trials with humour and irony. My mentors in Smolensk, children's ombudsmen Natalya Alexandrovna Mikhailova, Natalya Mikhailovna Zueva, Vita Mikhailovna Khomutova, had a great influence on me. I owe many management and communication practices to my experience of working with them, and it is their help and belief in my ideas that help bring many projects in Smolensk to life. My first mentor at the Financial University was Professor, Doctor of Historical Sciences, Doctor of Political Sciences Yakov Andreevich Plyais. It was he who prompted me to approach the issues of upbringing, youth policy, educational work, social architecture and ideology from a scientific point of view, which ultimately became my field of scientific interest. The "Soziday!" Youth Centre for Social Projecting at the Financial University appeared thanks to the support and patronage of our young student organisation by the Vice-Rector for Social and Educational Work Alexander Vladimirovich Kozharinov and his deputy Yulia Yuryevna Korol. My friends always support me, many of whom are also from Smolensk and entered Moscow universities. Now I am actively urging them to enter the master's programme at our university. All my mentees and colleagues are like-minded people with whom we have come a long way from different student organisations but eventually met at the "Soziday!" Centre – these are the people I can truly rely on, in whose professionalism I am genuinely confident. And it is this confidence in them, the joy from their victories and achievements, that makes me confident in tomorrow.

SCIENCE, PRACTICE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THE SUCCESS FORMULA OF THE NEW GENERATION OF GRADUATES



The modern university is increasingly becoming a space where not only professional competencies are born, but also new models of leadership. Graduates who are able to feel equally confident both in the academic environment and in business are becoming the most important resource for the development of the knowledge economy, innovation, and professional communities.

A special role in this process is played by representatives of the new generation of researchers and practitioners who view science not as an independent sphere of activity, but as a tool for solving pressing economic and managerial problems. It is at the intersection of fundamental research and practical experience that the most sought-after competencies that determine the competitiveness of future specialists are being formed today.

Our interviewee

Ksenia Alexandrovna Kim (Sannikova), Candidate of Economic Sciences, Senior Project Manager in Sustainable Development, author of more than 60 scientific publications, laureate of the Prize of the State Council of the Udmurt Republic, winner of the National Competition GPM Awards Russia, graduate of the postgraduate programme of the Financial University under the Government of the Russian Federation and invited expert of the University's State Attestation Commission.

Her professional story is of particular interest as an example of a successful combination of science and practice. Working on projects of Russia's largest companies in the field of sustainable development, non-financial reporting and ESG risk management, she continues to actively engage in research,

participate in professional discussions and interact with the university community.

In our conversation, we will discuss why science becomes a competitive advantage in modern business, how the role of sustainable development in corporate strategy is changing, what competencies will be in demand among future specialists, and what role graduates of the Financial University can play in the development of the professional and academic community.

Interview

– **Marina Rodionova:** Your educational trajectory combines management, finance and investment, language training, and research in economic security. To what extent has the combination of different educational fields shaped your current professional profile?

– **Ksenia Kim:** Each direction laid the theoretical foundations and applied skills that I use regularly: management – comprehensive project management and building my own development trajectory; finance and investment – in-depth analytics, future modelling, risk assessment, development of strategic approaches to personal investments; language skills – analysis of standards and reports in the original language and communication with foreign colleagues. This combination forms my personal “ensemble of instruments”; without them, I would not have become the “musician” I am today.

– **Marina Rodionova:** Why, among various opportunities for continuing an academic career, did you choose the postgraduate programme of the Financial University? What distinguishes the

university's scientific school from other educational and research centres?

– **Ksenia Kim:** Sympathy for the Financial University arose long before I entered the postgraduate programme, but due to personal circumstances, we met “face to face” only in 2021. Leading Russian scientists, strong scientific schools, outstanding graduates, high reputation – many people know about this. For me, it was also important that postgraduates can build an individual trajectory of study and development, and that dissertations are defended in councils established on the basis of the university. Many colleagues graduated from the Financial Academy, shared recommendations and impressions, supported me and literally “lived through” the period of admission and study with me. The combination of these factors predetermined my choice.

– **Marina Rodionova:** Many view postgraduate studies as a stage for obtaining a scientific degree. What, for you personally, was the main result of studying at the Financial University – scientific competencies, professional connections, worldview, or understanding of modern economic processes?

– **Ksenia Kim:** As in the well-known phrase “a samurai has no goal, only the path”, the main thing for me is the route I have travelled, which brought together science, connections, a view of the world, and a deeper understanding of what is happening in the economic context. Sometimes thorny, but immensely interesting, this path made me stronger as an expert and simply as a person. It was accompanied by various acquaintances, some of which grew into friendship and business relationships, new competencies, increased knowledge, and a broader worldview.



– **Marina Rodionova:** In recent years, the thesis of a gap between science and business has been heard more and more often. Based on your experience, does such a gap really exist, or are modern research becoming more and more applied?

– **Ksenia Kim:** We hear about the gap between scientific progress and implementation practice regularly from reports, speeches by various expert communities, business representatives and authorities. From my recent experience: over the past two years, I have acted as a reviewer for several graduation theses and served on commissions where final theses were defended. Only a few of them are practice-oriented and could claim to be working tools for business. I will not draw conclusions for all of science and all of business, since, firstly, many factors influence this gap (sectoral imbalances, financial barriers, legal and institutional problems, etc.), and, secondly, I know of individual examples of effective synergy: for example, Center for Palladium Technologies develops new products based on the unique properties of the metal in cooperation with leading Russian scientific organisations. This is a case of close, constructive interaction between several parties, within which, according to the company's estimates, “all parties will become beneficiaries, and the results will become the basis for sustainable and innovative economic development”.

– **Marina Rodionova:** Your dissertation is devoted to the development of an ESG risk management system in ensuring the economic security of mining enterprises. Why did this topic seem strategically important for the Russian economy?

– **Ksenia Kim:** Managing environmental protection or personnel risks has always existed in one form or another, but the world is changing, and with it, priorities, management approaches, and stakeholder demands, as well as legislation, change. If 15–20 years ago, the top 3 global risks were economic collapse, fiscal imbalances, and commodity price volatility, then by the 2020s the situation had changed somewhat: at the forefront were risks related to climate change, biodiversity loss, natural resource scarcity, and the erosion of social cohesion. All of this affects the security and sustainability of enterprises in the stated industry, which faces the problem of balancing the economic benefits of mineral extraction with the environmental, social, and governance consequences of this activity. The sustainable development agenda has become a new reality of economic processes. This is what I focused on in my work.

– **Marina Rodionova:** Among more than sixty publications, are there studies whose results have subsequently been reflected in real management decisions of companies or industry practices?

– **Ksenia Kim:** Yes, there are such. For example, the methodology for assessing the maturity level of the ESG risk management system developed within the framework of my dissertation research is used in the course of providing consulting services in the field of sustainable development to clients of the company of which I have been a part for 5 years. Based on the results of the assessment, recommendations were formulated for the development of such systems, which were fully or partially implemented by representatives of the real sector.

– **Marina Rodionova:** What is more difficult today – to conduct high-quality scientific research or to implement its results into management practice?



– **Ksenia Kim:** In the current realities, it is difficult to give a definitive answer; much depends on the specific conditions, the field of science, and the context as a whole. Each of the processes is associated with a number of challenges – from a lack of various resources to resistance to change within the company. Last year, together with colleagues from “Pacioli Consulting” and representatives of the Gallery Association, we conducted a study on what the art industry is and how to assess its contribution to the development of the creative economy in Russia. During the work, we encountered a number of difficulties, including the absence of a unified conceptual framework, incorrectness and fragmentation of existing data on art industry entities. The key findings of the study were presented at a meeting between the Minister of Economic Development of Russia and representatives of the art community. The implementation of specific proposals is not a quick process (fine-tuning of industry regulations is needed, etc.).

– **Marina Rodionova:** How has the understanding of the ESG agenda changed over the past five years? Can we speak of the formation in Russia of its own model of sustainable development, different from Western approaches?

Which business perceptions of sustainable development turned out to be erroneous, and which were confirmed by practice?

– **Ksenia Kim:** The ESG agenda is transforming globally and in the context of individual states; we are going through a phase of rethinking, moving from sustainability declarations to pragmatic strategies. In Russia, a sovereign agenda is developing, focused on combining the efforts of the state and business in achieving national goals and implementing relevant national projects. The national taxonomy of sustainable development projects, a GOST on the assessment of responsible business, the Business Social Capital Standard, and many other documents have been adopted, testifying to the construction of the foundation of the Russian agenda. 7.5 million entities have undergone an assessment of socially significant results and business “health” within the EKG rating, in more than 50 constituent entities of the Russian Federation, laws on responsible business conduct have been adopted, and support measures for sustainable companies and entrepreneurs are gradually being introduced.

As for business perceptions, our attitude towards the agenda is generally ambiguous, sometimes sceptical, and sometimes even negative, along the lines of “we have no time for that now, we need to survive, the situation in the country and the world is difficult”. We also often hear about “ESG – it’s expensive and economically inefficient”, “ESG is just fashionable PR, manipulation of indicators”, “ESG is relevant only for large businesses and/or those working with foreign markets, it’s not for us and definitely not about us”. In fact, companies that have been in the agenda for a long time and deeply note an increase in operational efficiency and risk management, increased employee motivation (especially among young people), stakeholder trust, reputation strengthening, and involvement in solving problems of various levels. With systematic implementation and consideration of ESG factors, the agenda brings certain benefits, but this requires integration of principles with strategy, coordination of actions of participants, motivation (from workers to top management), clear planning and measurement of results.

– **Marina Rodionova:** Many companies started engaging in ESG as a reaction to external requirements. Do you observe a transition from formal compliance with standards to an understanding of sustainable development as an element of long-term strategy?

– **Ksenia Kim:** Yes, and to confirm this thesis, one can look at the public reports of Russian companies (be it Sber, Polyus, or X5), from which it becomes clear that today sustainable development principles permeate business models and are inextricably linked with overall corporate strategic goals. Today, ESG is a conscious, necessary tool for the long-term development of companies. For example, Severstal is implementing the largest investment project in the company’s history (2024-2028) of an iron ore pellet production complex under construction, which will reduce the cost of pig iron, reduce environmental and climate impacts, including a significant reduction in emissions of pollutants and greenhouse gases.

– **Marina Rodionova:** What changes in management are taking place today under the influence of ESG approaches, and to what extent can they change the Russian business environment in the next ten years?

– **Ksenia Kim:** The focus is shifting towards a pragmatic and tangible business approach, where sustainable development principles become a full-fledged part, not a separate block, function, or superstructure. Image projects are fading into the background; what matters more is impact management, practices with specific measurable effects (energy consumption reduction by x% ⇒ cost savings of x roubles). Responsible persons should not work in isolation from each other or in isolation from corporate standards and approaches.



The Board of Directors increasingly includes individuals with ESG expertise. Top management KPIs include environmental metrics and social responsibility indicators. Transparency towards stakeholders, complete and reliable reporting addressed to a wide range of people, risk assessment and overall ESG maturity are also prioritised.

A ten-year horizon is quite a long time, it is possible that entities ignoring ESG factors will have difficulties attracting investment/ receiving external support/entering new markets, or non-financial reporting may acquire "mandatory" status, and individual ESG metrics may be recognised by the market only after independent verification by experts. We shall see!

– **Marina Rodionova:** You participate in the preparation of annual and integrated reports, sustainability reports. What trends in corporate reporting do you consider most significant today?

– **Ksenia Kim:** This question will be answered by the Atlas of Non-Financial Reporting of Russia, a large-scale review of non-financial reporting of the Russian corporate sector, which my colleagues and I at "Pacioli Consulting" have been preparing for several years. We have now begun the third cycle of the study, and its results will be presented in the autumn of 2026. When preparing the previous issue of the Atlas, we saw that the number of non-financial reports for the 2024 reporting year exceeded the level of the 2019 reporting year by 29%, with a focus on annual and integrated reports (rather than standalone ESG reports), a number of companies published non-financial reports for the first time, expanding the circle of organisations implementing sustainable development practices, but the growth rate of such companies is slowing down. Almost half of the sample companies prepare high-quality reports, and there is an increase in the number of non-financial reports with professional assurance. As for standards, GRI traditionally remains the leader, and the Order of the Ministry of Economic Development of Russia No. 764 of 01.11.2023 is gaining popularity. Companies are increasingly

speaking about specific national goals and projects, and there is a growing demand for disclosure according to national reporting methodologies (in reports for 2025, we already see disclosure of indicators in accordance with Russian Government Decree No. 2230 of 30.12.2025). According to a survey, the main objectives of reporting in 2023-2024 were brand strengthening and compliance with requirements, and the key audiences were ESG rating agencies, shareholders and investors. The main challenges faced by companies are information collection and communication with functional departments. The majority (92% of respondents) engage external contractors to prepare the report, and there is an increase or maintenance of reporting quality requirements. Most often, the corporate governance body approves the non-financial report, which is published in June/July of the year following the reporting year (the most popular months for publication). For more detailed analytics (on non-financial reporting and beyond), I invite you to visit our website: pacioliconsult.ru/press-tsenter/analitica.



– **Marina Rodionova:** Today you participate in the work of the State Attestation Commission of the Financial University. How different are today's students from the generation to which you yourself belong?

– **Ksenia Kim:** I meet young people not only within the framework of the State Attestation Commission – sometimes I act as a guest lecturer; at work, almost half of the department are Zoomers. Our generations are simply DIFFERENT, each with its own peculiarities. Different in their attitude to the world, education, work, and to themselves, after all. A modern student is mobile and flexible, pragmatic and ambitious, caring about their mental health, personal boundaries, comfort and life balance. It is difficult to force them to study if, in their opinion, it will not be useful in life or will not bring benefit. With a thousand virtual interlocutors, they feel easier than in personal communication with friends or parents. This is probably why there is an insufficient development of communication skills and critical thinking (smartphones instead of notebooks, AI instead of textbooks). Many strive to get a job already during their studies (in the 3rd-4th year) to try themselves in practice.

It is difficult for them to concentrate for a long time, and there are also some issues with sustained motivation (the meme “a Zoomer went out for lunch and never came back to the office” is becoming part of real life). Of course, within each generation there is variability and exceptions in characteristics and behavioural patterns.

– **Marina Rodionova:** Which competencies of graduates are most in demand by employers, and which skills, in your opinion, are still lacking among young specialists?

– **Ksenia Kim:** We will not delve into hard skills, since they are more narrow and are more often tied to a specific profession; here there are their own specifics. Of greater interest are “soft” skills – business communication, critical thinking, stress resistance, multitasking, discipline, ability to make decisions, take responsibility, and defend one's position. You can memorise dozens of exam tickets, but when it comes to clarifying questions and specific cases, difficulties arise. Employers look less at the average grade and the topic of the thesis, priority is given to experience, the ability to apply knowledge in practice, and the desire to develop.

– **Marina Rodionova:** What does the participation of practising graduates in the educational process give to the university, and why is this format of interaction becoming increasingly popular?

– **Ksenia Kim:** I see this as a “win-win” model: the university gets the opportunity to update curricula according to real market demands and implement joint projects thanks to the expertise and other resources of graduates, strengthen reputation and partnerships; graduates get the opportunity to thank and support the university in various formats, share their professional experience, confirm their expertise, expand networking, and



perhaps even take someone on board and invite them to work. And, of course, the students themselves: this format is also important and useful for them, as they gain practical skills, a deeper understanding of business challenges, motivation and connections.

– **Marina Rodionova:** Can the alumni community be considered one of the strategic resources for the university's development, along with scientific potential and educational programmes?

– **Ksenia Kim:** I think yes, but as far as I know, at the moment not many universities engage in systematic interaction with graduates. This is a separate area of university work that requires a set of resources and actions (develop approaches and interaction plans, appoint responsible persons, collect graduate data, hold meetings with them – and this is not the full list). In return, graduates can share unique knowledge and experience, act as ambassadors of their alma mater, build partnerships, participate in making important decisions for the university and its development in general (through university councils, NGOs, endowment funds).

– **Marina Rodionova:** You have achieved significant results in science and profession at a fairly young age. What determines success more – talent, discipline, the right choice of environment, or a readiness to constantly learn?

– **Ksenia Kim:** As trite as it may sound, I sincerely believe that patience and work will grind everything down. Without systematic work (with oneself and with the world), internal discipline and motivation, continuous study of dynamically changing circumstances, talent will not be realised. The people around us certainly shape us – the environment creates opportunities and support, but without self-organisation there will be no result. In the end, success is a harmony of factors: discipline as the foundation, learning as the engine of growth, environment as an amplifier of opportunities, and talent as a bonus that, without regular work, will remain unrealised. That is the formula.

– **Marina Rodionova:** What professional or life decisions have had the greatest impact on your career trajectory?

– **Ksenia Kim:** During my bachelor's studies at IzhSTU named after M.T. Kalashnikov, I began to try myself in business administration, marketing, and planning and economic management (some skills from my first jobs I still use today). I love my homeland with all my soul, but there were not as many opportunities for development as in the largest cities of our vast country. Thanks to a portfolio competition, I entered the University of ITMO in St. Petersburg, and in leaps and bounds I mastered a new speciality (from management I dived headlong into finance and investment, I was particularly drawn to financial modelling, so I wrote my master's thesis on business valuation). Due to family circumstances, I moved to Moscow and was looking for a job. Pacioli Consulting was one of the companies where I was invited for an interview. We had a great conversation with the management, and since 2021 I have been developing in valuation, and I really liked it, especially studying different markets (from information technology to sunflower seeds). And after some time, the issue of entering postgraduate studies arose; through a competitive selection, I got into the risk management programme. My scientific supervisor, a young Doctor of Sciences and professor, suggested that I focus specifically on ESG risks. I didn't want to leave my current job (a great team, a high level of expertise, interesting projects), and the thought came up that the company has an ESG direction, so maybe I should try myself there? All the stars and puzzles aligned, and since 2023 I have been part of the Department of Consulting in the Field of Sustainable Development. Together we help to conduct business beautifully, solving a variety of tasks for business and society!

– **Marina Rodionova:** Speaking of the future, what research and practice directions in the field of sustainable development will define the economic agenda of the next decade?

– **Ksenia Kim:** "Colleagues in the field" regularly seek answers to this question, at the top are: not just reducing greenhouse gas emissions, but adapting to climate change, developing circular production models, protecting critical infrastructure, using AI, digitalisation, and data management. The key point is not just the implementation of individual initiatives and compliance with external requirements, but impact management, measurable financial returns, and reduction of operational risks.

Given the sovereignisation of the agenda, no less important will be the question of the contribution of individual entities to the national development goals of the Russian Federation, the relevant national projects and other strategic goals/tasks (including the "digitalisation" of this contribution).

– **Marina Rodionova:** What does it mean for you today to be a graduate of the Financial University, and what role, in your opinion, should graduates play in the development of their university, the professional community, and the culture of supporting educational initiatives?

– **Ksenia Kim:** I am proud to be part of the Financial University (in the past, present, and hopefully the future). For me, this status is about belonging to a strong professional community, expertise, reputation, opportunities and connections with the world. Graduates are a significant element of the university's development: they can participate in the educational process (lectures and seminars, attestation commissions), career programmes for students, mentoring systems, supporting student initiatives (financially, expertly, etc.). In the professional community, graduates strengthen ties between universities and business, facilitating the exchange of knowledge and expertise. The culture of supporting educational initiatives is everyone's responsibility: from participating in competitions, forums, open days to developing an alumni community that helps the university remain modern and competitive.



ENDOWMENT-FUND OF THE FINANCIAL UNIVERSITY



Telegram



VKontakte

ENDOWMENT-FUNDS: RUSSIAN AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

MOSCOW – 2025

ISSN 3034-6878



9 773034 687004 >