



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ  
И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Министерство  
экономического развития  
Российской Федерации



**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ «РАЗВИТИЕ ЦЕЛЕВЫХ КАПИТАЛОВ В НАУКЕ И ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ: ГОРИЗОНТ 2036»

## РОЛЬ ФЦК ДЛЯ ГОСУДАРСТВА И РЕГИОНОВ: ИНСТРУМЕНТ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



### **Боровская Марина Александровна**

Президент Южного федерального университета, председатель Совета ректоров вузов Юга России, научный руководитель Научно-исследовательской лаборатории по развитию фондов целевого капитала в сфере образования и науки ЮФУ, академик РАО

18.05.2026

# ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ФОНДОВ ЦЕЛЕВЫХ КАПИТАЛОВ: РЕГИОНЫ РОССИИ

**~71%**  
от общего  
количества ФЦК

в 3-х округах:  
ЦФО, ПФО и СЗФО

**~40%**  
ФЦК

сконцентрировано  
в ЦФО

**~8%** — Юг России  
18 ЮФО + 8 СКФО + 2 ЛНР

*По данным реестра НКО  
Минюста России на  
апрель 2026 г.*



## АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ФЦК В РЕГИОНАХ

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ФЦК

- Мониторинг практик
- Типовые решения
- Центры знаний
- Системный подход

### ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ЦК КАК СТРАТЕГИЧЕСКОГО АКТИВА

- Вовлеченность сотрудников  
вуза в развитие ЦК
- Система лояльности и  
вовлечения жертвователей

### РАСШИРЕНИЕ ПАРТНЁРСТВ И РАБОТА С СООБЩЕСТВАМИ

- ДПО по ФЦК и фандрайзингу
- Выпускники — амбассадоры
- Система софинансирования
- Ассоциации и спин-офф-  
компании

# ФОНД ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА — ЭЛЕМЕНТ ЭКОСИСТЕМЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

# 1

## ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА

Внебюджетный источник долгосрочного финансирования развития человеческого капитала, науки и социальной сферы региона

# 2

## ДИАГНОСТИКА БАРЬЕРОВ

- Отсутствие системных взносов в ЦК (разрозненные доноры)
- ЦК исключены из стратегических документов
- Отсутствует координация: ФЦК, вузы, бизнес, органы власти
- Создание малых ФЦК и программ ЦК без стратегии

# 4

## ИНТЕГРИРОВАННАЯ ЭКОСИСТЕМА

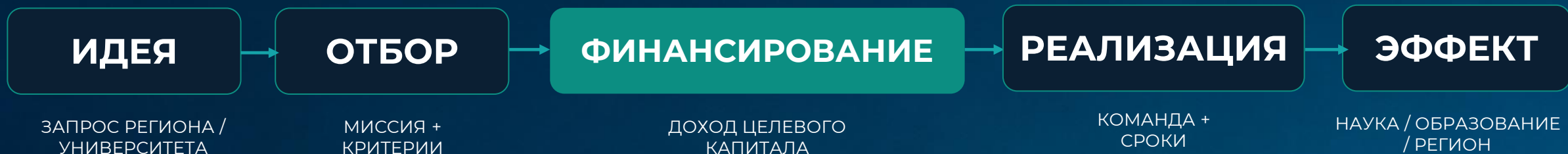
- ЦК встроен в стратегическое планирование региона
- Бизнес и выпускники участвуют в формировании и управлении ЦК.
- Доход от ЦК направляется на приоритетные направления регионального развития

# 3

## ПОСТРОЕНИЕ АРХИТЕКТУРЫ ДОВЕРИЯ

- Создание координирующих структур
- Просветительские программы
- Разработка прозрачных механизмов управления и публичной отчётности

# ДОХОД ДОЛЖЕН ПРЕВРАЩАТЬСЯ В ЭФФЕКТ ДЛЯ РЕГИОНА



## ОСНОВНЫЕ РИСКИ

- ЗАВЫШЕННЫЕ ЦЕЛИ;
- СЛАБАЯ КОМАНДА;
- РОСТ СТОИМОСТИ;
- РАЗМЫТЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ;
- ОТСУТСТВИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ПОСЛЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ

## РЕШЕНИЕ

- ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ РЕГИОНА;
- КРИТЕРИИ ОТБОРА;
- ПАСПОРТИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ;
- КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ;
- ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТА И ПУБЛИЧНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

# ДОЛГОСРОЧНЫЙ КАПИТАЛ ДОВЕРИЯ

КАПИТАЛ

+

МИССИЯ

ДОВЕРИЕ

+

ПРОЗРАЧНОСТЬ

ИНВЕСТИЦИИ

+

ЭФФЕКТ ДЛЯ  
РЕГИОНА



## ГОРИЗОНТ 2036:

ОТ ОТДЕЛЬНЫХ ФОНДОВ И РАЗОВЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ  
— К РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ «ЭНДАУМЕНТ-РАЗВИТИЯ»

# РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОСИСТЕМА «ЭНДАУМЕНТ-РАЗВИТИЯ»



# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ

1

**НЕДОСТАТОЧНАЯ  
КООРДИНАЦИЯ**

МЕЖДУ ВУЗАМИ, НАУЧНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ОРГАНАМИ  
ВЛАСТИ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ЖЕРТВОВАТЕЛЯМИ, КУПНЫМИ  
КОРПОРАТИВНЫМИ ДОНОРАМИ

2

**ИНФОРМАЦИОННЫЙ  
РАЗРЫВ И  
ДЕФИЦИТ ДОВЕРИЯ**

РЕГИОНАЛЬНЫЙ БИЗНЕС, ВЫПУСКНИКИ И МОЛОДЕЖЬ НЕ ВИДЯТ  
ПОЯТНЫХ МОДЕЛЕЙ И ЦЕЛЕЙ УЧАСТИЯ В ФОРМИРОВАНИИ ЦК

3

**НЕДОСТАТОК  
КОМПЕТЕНЦИЙ**

НЕ ХВАТАЕТ НАВЫКОВ И ПРАКТИК ФАНДРАЙЗИНГА, ПРОЕКТНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВОВОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ

4

**ОТСУТСТВИЕ  
СИСТЕМНОЙ  
ИНТЕГРАЦИИ**

ТЕМАТИКА ЦК НЕ ВСТРОЕНА В РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ И  
МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ. ФЦК СОЗДАЮТСЯ БЕЗ РЕГИОНАЛЬНОЙ  
СТРАТЕГИИ, ДОНОРСКОЙ БАЗЫ, ПРОГРАММ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
ДОХОДА И МЕХАНИЗМОВ КООРДИНАЦИИ



## ОТ ОТДЕЛЬНЫХ ФОНДОВ И РАЗОВЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ — К РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ

### ВСТРОЕННОСТЬ В РЕГИОНАЛЬНУЮ ПОВЕСТКУ

тематика отражена в стратегиях пространственного и социально-экономического развития, профили университета и бизнеса синхронизированы с приоритетами региона

### РАБОТА ДОХОДА НА ПРИОРИТЕТЫ ТЕРРИТОРИИ

молодые преподаватели, учёные, исследовательские группы, наставничество, инженерные команды, кадры для региона



### РЕГИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА ЖЕРТВОВАТЕЛЕЙ

бизнес, выпускники, попечители и партнеры участвуют в долгосрочных программах и ощущают ответственность

### ТИРАЖИРОВАНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК

созданы центры знаний, методические решения и программы подготовки, запущены макрорегиональные контуры пилотирования моделей ФЦК

## ЗАДАЧИ СЕКЦИИ

### 1 РАССМОТРЕТЬ МЕХАНИЗМЫ ИНТЕГРАЦИИ

ЦЕЛЕВЫХ КАПИТАЛОВ В СТРАТЕГИИ, ПРОГРАММЫ И  
ПРОЕКТНЫЕ КОНТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

### 2 ОБСУДИТЬ СТРУКТУРУ РЕКОМЕНДАЦИЙ

ДЛЯ СУБЪЕКТОВ РФ ПО КООРДИНАЦИИ ВУЗОВ, НАУЧНЫХ  
УЧРЕЖДЕНИЙ, ОРГАНОВ ВЛАСТИ, БИЗНЕСА И ВЫПУСКНИКОВ, А ТАКЖЕ  
ОПРЕДЕЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПУЛОВ ЖЕРТВОВАТЕЛЕЙ

### 3 ОПРЕДЕЛИТЬ ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ШАГИ

НА 2026–2027 ГОДЫ, ВКЛЮЧАЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С  
ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ БАНКА РОССИИ

**ПРОЕКТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ДЛЯ СУБЪЕКТОВ РФ ПО РАЗВИТИЮ ЦЕЛЕВЫХ КАПИТАЛОВ  
КАК ИНСТРУМЕНТА ПОДДЕРЖКИ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ  
И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Министерство  
экономического развития  
Российской Федерации



**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ «РАЗВИТИЕ ЦЕЛЕВЫХ КАПИТАЛОВ В НАУКЕ  
И ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ: ГОРИЗОНТ 2036»

# ФЦК и региональное развитие: инструменты поддержки и опыт субъектов РФ

Конференц-зал «Семёнов»

Модератор: Боровская М.А.  
(ЮФУ, академик РАН)

Сомодератор: Гумеров Т.А.  
(ООО «ЛКМБ-РТ»)

Эксперты секции:

- Зуев В.Е. (Банк России)
- Макуха А.Ю. (Фонд «Наш Норильск»)
- Николаев А.Н. (СВФУ)
- Чернова Е.Г. (СПбГУ)
- Виноградова Е.Б. (СПбПУ)
- Богданов Ю.Ю. (Банк «Центр-инвест»)



## ЦЕНТР ЗНАНИЙ НА БАЗЕ ЮЖНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Научно-исследовательская лаборатория по развитию фондов целевого капитала в сфере образования и науки

МЕТОДИЧЕСКАЯ  
ПОДДЕРЖКА

КОНСУЛЬТАЦИОННОЕ  
СОПРОВОЖДЕНИЕ

ОБМЕН ОПЫТОМ

ВЕБИНАРЫ

СЕТЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

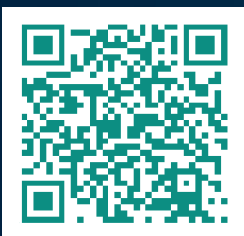
АНАЛИТИКА

**ВУЗЫ**

**НИИ**

**ШКОЛЫ**

**ФЦК**



### **Боровская Марина Александровна**

Президент Южного федерального университета, председатель Совета ректоров вузов Юга России, академик Российской академии образования, научный руководитель Научно-исследовательской лаборатории по развитию фондов целевого капитала в сфере образования и науки Южного федерального университета