

Организационная структура фандрайзинговой деятельности в российском вузе

*Национальный исследовательский
Томский политехнический университет
М.В. Рыжкова*



М.В. Рыжкова

Высшее образование никогда не играло более важной роли, чем сейчас, в начале XXI века. Оно занимает центральное место во все более технологичной и основывающейся на знаниях экономике. В странах с высоким уровнем дохода часть растущего спроса отражает тот факт, что образование становится еще одним потребительским товаром «верхнего звена». Несмотря на – и в некоторой степени благодаря – этому растущему спросу, кажется, что почти везде высшее образование сталкивается с жесткой экономией: неравномерным, но, тем не менее, неослабевающим ухудшением финансового положения учреждений высшего образования, в особенности в той степени, в которой они зависят от государственных поступлений. В ответ на это экономисты из сферы высшего образования, консультанты и советники по стратегии дают стандартную рекомендацию –

университеты и другие образовательные учреждения должны сокращать зависимость своих доходов от правительства и налогоплательщиков. Этот совет теоретически неопровержим. Однако имеются также значительные ограничения политики диверсификации доходов, в особенности в России, где потребность в такой стратегии из года в год обостряется.

Высшее учебное заведение является некоммерческой организацией (НКО), а следовательно, для привлечения средств может использовать методы некоммерческих организаций. Как показывает практика, многие НКО используют в своей деятельности различные методы привлечения средств, но чаще это разовые, спонтанные акции прошения, основанные на личных контактах. Подобная работа не может быть эффективной, так как привлечение средств – сложный процесс, требующий профессионального под-

Автор выражает искреннюю признательность научному руководителю магистерской диссертации, результаты которой изложены в этой статье, Виктору Александровичу Пушным за плодотворные идеи и моральную поддержку во время работы над тематикой.

На основе анализа зарубежного опыта предложена организационная структура фандрайзинговой деятельности для российского вуза, основными принципами построения которой является подчинение воспитательной деятельности целям построения социальной сети университета. Ключевая роль отводится наставнику, поддерживающему связи с абитуриентами, студентами и выпускниками и представляющему собой социальный капитал вуза.

хода и систематической работы, что означает необходимость построения в вузе соответствующей организационной структуры, пронизывающей все сферы его деятельности, входящей в качестве идеологической составляющей в образование и науку вуза.

Целью представленной статьи является предложение принципиальной схемы организации фандрайзинга в российском вузе (на примере Национального исследовательского Томского политехнического университета).

Прежде всего, необходимо определиться, какую деятельность в вузе стоит подразумевать под фандрайзингом.

Фандрайзинг (фанд-райзинг, фандрейзинг, fundraising, fund raising) (англ.: fund – средства, финансирование, raise – стимулировать, увеличивать) можно понимать в двух смысловых контекстах (двух значениях).

1. Узкое значение. Фандрайзинг в этом значении предполагает только сбор денежных средств на благотворительные (некоммерческие) цели, имея в виду отсутствие прямой материальной выгоды от данного действия.

2. Широкое значение. Фандрайзинг – деятельность по привлечению доноров в любой форме (денежной, натуральной, трудовой) на любые цели (не обязательно благотворительные). В данной трактовке фандрайзинг предполагает также неденежные (натуральные, трудовые и др.) пожертвования.

В системе доходов вуза фандрайзинг понимается прежде всего как доходы от пожертвований выпускников (alumni giving) [1], что позволяет нам в дальнейшем полагаться на узкое определение в качестве рабочего.

В результате анализа ряда ведущих российских вузов [2-5] можно выделить следующие стратегии получения финансирования: (1) ориентация на бюджет; (2) ориентация на комбинирование бюджета и внебюджета, основу внебюджета могут составлять (2.1) платные образовательные услуги, либо (2.2) комбинация платных услуг и НИР.

В любой из стратегий доля фандрайзинговых доходов не превышает 1%.

Для зарубежных вузов ситуация в области фандрайзинга несколько иная. Фандрайзинг как публичное обращение за спонсорской помощью можно считать скорее американской, чем европейской или азиатской традицией. В Европе фандрайзинг университетов менее развит (средний объем собираемых фондов американского частного вуза из десятки крупнейших в 3 раза превосходит фонды, получаемые Кэмбриджем и в 10 раз – Оксфордом [6]). Если отдел фандрайзинга в США насчитывает в среднем более 100 человек, то в европейском университете – не более 10 человек.

В США активно участвуют в сборе пожертвований как частные, так и государственные университеты. Из 20 наиболее активных в области фандрайзинга университетов 64% пожертвований поступает в частные университеты, 36% – в государственные. Каждый выпускник жертвует примерно 50 USD в год. В среднем пожертвование составляет 1000 USD, примерно 5% выпускников делают это ежегодно.

Объем пожертвований напрямую связан с качеством образования в вузе. В США из 20 наиболее активных в области фандрайзинга университетов подавляющую часть пожертвований (около 80%) получают университеты, входящие в 50 лучших университетов страны.

В западных университетах качество образования и расходование средств, полученных от доноров, гарантируется независимым контролем в виде создаваемого из числа выпускников и попечителей специального органа управления, которому подотчетен ректор университета. Существует множество программ и возможностей для спонсоров поучаствовать в развитии вуза. Это денежные пожертвования без фиксирования целей, целевые денежные пожертвования, подарки.

Большинство университетов имеют хорошо развитые веб-сайты по фандрайзингу и активно действующие сети по привлечению спонсорских средств. Для них характерна открытость информации о проектах и расходовании денег по ним (за исключением вузов, стратегией фандрайзинга которых является элитарность).

Фандрайзинг в западных странах основан на колоссальных самоподдерживающихся сетях. Деятельность организуется не только с целью сбора денег для вуза, а скорее для включения университета в общественную жизнь, создания community университета. Формирование фондов при этом – лишь одна из целей. Выгоды университет получает практически во всех сферах своей деятельности.

В большинстве развитых стран благотворительность не облагается налогами и, более того, приносит льготы по налогам [3]: в частности, в США благотворительные пожертвования исключаются из налогооблагаемой базы. В случае если подоходный налог прогрессивный, то налоговая льгота может составлять до 45%. Кроме того имущество, подаренное университету, не облагается имущественным налогом. Когда такое имущество продается, его освобождают от налогов с продажи.

При организации фандрайзинговой деятельности в российском вузе необходимо разработать действенный механизм, который должен включать:

- организацию взаимодействия структурных подразделений вуза, распределение между ними полномочий в рассматриваемой сфере,
- методы и специфику работы с донорами,
- процесс планирования фандрайзинга.

В данной статье сосредоточим внимание только на построении организационной структуры.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ФАНДРАЙЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основная идея построения организационной структуры состоит в том, чтобы сосредоточить работу с клиентами университета в области образования (абитуриентами, студентами, выпускниками) в одном управлении.

Основными отделами такой организационной структуры (центрами ответственности) должны являться (по убывающей):

- объединение наставников;
- отдел обеспечения воспитательной деятельности и фандрайзинга;
- Информационный центр;

Предлагаемая организационная структура представлена на рисунке 1.

1 – Ректор. В области фандрайзинга должен иметь следующие полномочия: в ежегодном обращении объявлять стратегические цели фандрайзинговой деятельности, продвигать, популяризировать и рекламировать фандрайзинговую деятельность в выступлениях, на встречах и др., участвовать в привлечении крупнейших жертвователей.

2 – Проректор по развитию выделен в структуре, так как в зарубежных вузах развитие вуза связывается с успехами его выпускников (название соответствующей должности звучит как Alumni & Development). Наряду с руководством управлением по работе со студентами и выпускниками в его полномочия могут быть включены формирование КПП, организация взаимодействия между институтами и др.

3 – Управление по работе со студентами и выпускниками. Необходимо, на наш взгляд, собрать все обеспечивающие функции по работе со студентами в один отдел (отдел обеспечения воспитательной деятельности и фандрайзинга) и поставить отдел в подчинение объединения наставников. При

Рис. 1.
Предлагаемая организационная структура фандрайзинговой деятельности



этом функции сотрудников управления являются ориентировочными – в ситуации производственной необходимости им могут вменяться любые из функций управления, что обеспечит взаимозаменяемость кадров. Непосредственной задачей управления будет выполнение решений объединения наставников в период между их созывом, координация деятельности между всеми подразделениями, а также организация связи между ректором и проректором по развитию и подразделениями (связь 1, рис. 1).

4 – Объединение наставников.

Основным руководящим органом должно являться объединение наставников, куда входят старшие наставники и наставники всех институтов. Объединение наставников собирается один раз в месяц. На собрании обсуждаются вопросы, касающиеся деятельности во всех подразделениях. Каждый наставник имеет право

ставить в повестку дня интересующие его вопросы по согласованию с правлением объединения наставников. На собрании должны присутствовать все наставники (отсутствующие обязаны представить соответствующий документ или объяснительную записку).

Правление объединения состоит из старших наставников по институтам. Оно собирается раз в неделю и по специальным случаям и решает вопросы между собраниями объединения наставников, главные из которых откладываются до собрания, формируя его повестку. Правление имеет право внеочередного созыва собрания.

Функции правления должны включать принятие программы и отчетов по сферам деятельности, обсуждение текущих вопросов, касающихся координации деятельности между подразделениями, обсуждение опыта организации деятельности, выдачу рекомендаций и указаний отделу

обеспечения воспитательной деятельности и фандрайзинга (связь 5, рис. 1) и информационному центру (связь 2, рис. 1), текущие вопросы.

5 - Отдел обеспечения воспитательной деятельности и фандрайзинга. Основным принципом работы отдела должен являться его подчиненный характер по отношению к решениям и нуждам объединения наставников. Сферами деятельности отдела являются работа с абитуриентами, воспитательная работа со студентами, работа с выпускниками и, как следствие, фандрайзинг.

Функции отдела в целом состоят в разработке программы и мероприятий по сферам деятельности (не реже одного общевузовского мероприятия в месяц); координации деятельности при реализации программ всех вовлеченных подразделений вуза (по результатам проведения оплачиваются сдельно); сборе предложений с наставников, выпускников, студентов о мероприятиях на следующий год и выдвижении первоначальных предложений по программе и мероприятиям на объединении наставников.

Отдел обеспечения воспитательной деятельности и фандрайзинга использует данные информационного центра (связь 3, рис. 1) и дает задание на уточнение и формирование баз данных и содержания сайтов.

Ниже изложим механизм подготовки фандрайзинговой кампании (на примере фандрайзинга, доноры – выпускники):

1. Наставники в течение года вносят предложения на следующий год по организации мероприятий воспитательного характера, элементом которых может стать фандрайзинг. Это необходимо наставникам, т.к. большая часть их заработной платы является сдельной, уровень оплаты труда следующего года зависит от эффективности проведения мероприятий.

2. В середине года начинается формирование программы и примерных мероприятий по фандрайзингу на следующий год, которые утверждаются

до начала октября на объединении наставников.

3. С октября по декабрь ведется разработка конкретных мероприятий в подразделениях в виде проектов, которые утверждаются на уровне институтов. Контрольные цифры поступают в управление по работе со студентами и выпускниками.

4. Для разработки и реализации мероприятий наставники имеют право обращаться в отдел обеспечения воспитательной деятельности и фандрайзинга к любому специалисту и получать консультацию в течение одного рабочего дня.

5. Если при реализации мероприятий необходима координация между институтами, то наставники обращаются в отдел обеспечения воспитательной деятельности и фандрайзинга, который в установленный срок организует это взаимодействие, привлекая, если это необходимо, управление по работе со студентами и выпускниками, проректора по развитию, ректора.

6. В конце января на заседании объединения наставников подводятся итоги работы отдела, утверждается годовой отчет, производится расчет эффективности деятельности за год, устанавливаются надбавки к заработной плате наставникам, специалистам отдела и связанных с ним отделов (управление по работе со студентами и выпускниками, информационный центр).

Сотрудники отдела получают большую часть оплаты труда сдельно в зависимости от уровня заработной платы наставников и достижения индикаторов успешности мероприятий университетского уровня.

6 – Информационный центр.
Данное подразделение призвано разрабатывать и внедрять формы учета в соответствии с потребностями основных отделов; вести базу абитуриентов, студентов и выпускников; осуществлять рассылки и поиск информации (совместно с ассоциацией выпускников, объединением наставников); формировать сайт ассоциации выпускников, общественных организа-

Таблица 1

Структура отдела обеспечения воспитательной деятельности и фандрайзинга:
должностные полномочия и примерное количество сотрудников

№	Название должности	Общий характер полномочий	Примерное число штатных единиц
1	Руководитель отдела	Координация деятельности отдела	1
2	Специалист по рекламе, маркетингу и PR	Разработка кампаний Разработка обращений Помощь наставникам в организации обращений к донорам, привлечении студентов к участию в воспитательной работе	3
3	Психологи	Разработка формы обращений к донорам, абитуриентам, выпускникам. Проведение тренингов с наставниками, студентами. Участие в разработке обращений. Помощь наставникам в поиске методов работы с донорами и студентами	5
4	Экономист-юрист	Составление планов и смет кампаний Правовая экспертиза документации Разработка методов оценки эффективности кампаний Составление планов привлечения средств Разработка положений о конкурсах и прочей документации Помощь институтам в разработке документации и положений	4
5	Специалист по организации конкурсов и мероприятий	Организация и проведение студенческих конкурсов, именных стипендий Сбор фондов под конкурсы Помощь институтам в организации фондов на их уровне	5
6	Специалист по работе с выпускниками	Координирует работу отдела и ассоциации выпускников Производит планирование и реализацию мероприятий по работе с выпускниками	10
7	Специалист по работе с абитуриентами	Производит работу по привлечению абитуриентов, взаимодействует с наставниками и институтами Производит планирование и реализацию мероприятий по работе с абитуриентами	10
8	Специалист по VIP-клиентам	Поиск крупных жертвователей, влиятельных лиц Разработка совместно с психологами вариантов обращения к VIP-клиентам Взаимодействие с ассоциацией выпускников, ассамблеей, ректором по сопровождению VIP-клиентов Поддержание контактов с VIP-клиентами	4

ций при вузе, фонда целевого капитала, целевых фондов институтов, взаимодействуя с отделом развития Web-сервера; отвечать за информационное обеспечение деятельности основных отделов (своевременное отражение на сайтах отделов и институтов, распространение объявлений и других результатов работы основных отделов). Примерная численность центра составляет 5 человек.

7 – Наставники. Наставники являются основными работниками, реализующими организационные функции в сферах деятельности описываемой структуры. Это люди, занимающиеся воспитательной деятельностью как основной с заработной платой, равной среднеуниверситетскому уровню, и ненормированным рабочим днем. По своему характеру на эту должность могут претендовать сотрудники, имеющие опыт организаторской работы, энтузиасты, которые в состоянии устанавливать психологический контакт со студентами.

Предполагается, что среди наставников выделяется старший наставник с сохранением функций координирующей работу наставников по институту в целом. Старший наставник подчиняется заместителю директора института по учебной работе по вопросам, касающимся успеваемости студентов и работы по приему абитуриентов (связь 6, рис. 1); по вопросам размещения студентов в общежитиях, начисления стипендий, фандрайзинга, спонсорства и т.п. – заместителю директора института по экономической и производственной деятельности (связь 7, рис 1).

Нормой является назначение одного наставника на одну специальность (группу) с первого по пятый курс (в отличие от существующей в ТПУ системы – на два первых курса), набор абитуриентов на эту специальность, работу с выпускниками этой специальности. Наставник может привлекать помощников из числа старшекурсников.

К сфере обязанностей наставников можно отнести проведение мероприятий в сферах деятельности, формирование фондов на осуществление мероприятий (первоначально эта деятельность должна финансироваться вузом, по мере продвижения социальной сети наставника он самостоятельно сможет формировать фонды в институте), сохранение, поддержание и формирование новых традиций, организация праздников, участие в конкурсах, поддержание связи с выпускниками, проведение агитации при наборе абитуриентов на специальность, работа с подарками (через материально ответственное лицо), проведение групповых занятий, предусмотренных учебным планом, с закрепленными кредитами.

Инструменты поощрения наставником активности студентов: распределение мест в общежитии, рекомендации на именные стипендии, социальную помощь, трудоустройство, практику, скидки по учебе и прочим услугам университета и студгородка и др.

Основная задача этого сотрудника – добиться доверия студентов, знать все про студентов, держать связь с родителями, что означает практически стать членом семьи студента, что обеспечит в будущем связь с вузом, с другой стороны, наставник – лицо вуза в глазах студента. Из этого можно заключить, что с помощью наставников вуз формирует свой социальный капитал, который в будущем может быть использован для самых разнообразных целей. А значит, с опытными наставниками должен заключаться долгосрочный контракт (на 10 и более лет).

Общей целью работы наставника можно считать привитие его студентам «неизбыточного чувства вины» перед университетом, выражающегося во внутреннем уважительном отношении ко всему, что связано с университетом, а также в оказании содействия вузу всеми доступными способами.

Критериями эффективности деятельности наставника в долгосрочной

перспективе могут служить количество выпускников (с учетом города проживания), поддерживающих связь и регулярно участвующих в мероприятиях института, отдача от обращений (количество откликов на одно обращение), объем привлеченных средств. Это недостижимо за один год, поэтому для развития сети наставнику необходимо дать время (не менее трех собственных выпусков студентов).

8 – Студенты старших курсов являются помощниками наставника, участвуют во всех мероприятиях. Участвовать могут многие, оплачивается деятельность одного или оплата распределяется коллегиально. Как вариант оплата может аккумулироваться в целевом фонде института (по решению студентов) и расходоваться на очередные мероприятия по их усмотрению.

9 – Ассоциация выпускников. Часть традиционных функций ассоциации и ее рабочего комитета, а именно обязанности по ведению работы с выпускниками, планирование, составление программ, планируется перевести в отдел обеспечения воспитательной деятельности и фандрайзинга, его функции расширяются, и количество штатных единиц в этой

сфере деятельности увеличивается. В ассоциации остаются руководящие органы и правление, которые обращаются в отдел обеспечения воспитательной деятельности и фандрайзинга с инициативой по проведению мероприятий, и отдел полностью обеспечивает их разработку и реализацию под надзором и при взаимодействии с ассоциацией. Представители правления ассоциации регулярно участвуют в собрании объединения наставников (связь 4, рис. 1) и имеют право выдвигать инициативные проекты и, как и старшие наставники, участвуют в деятельности ассоциации.

Описанная выше структура ориентирована на долгосрочный результат. В первые годы обслуживание будет достаточно затратным. Однако основная цель – воспитание лояльной к вузу личности – требует затрат и индивидуального неформального подхода, что не может стоить дешево. В настоящий момент вузы используют эту лояльность, что позволяет привлекать существенные средства на реализацию их целей, но отношения вуза и его выпускников сформированы в прошлом. Сейчас речь идет о формировании социального капитала вуза 2030 года и далее.

ЛИТЕРАТУРА

1. Shattock M. Managing Successful Universities. – England: Berkshire: Open University Press, 2003. – P. 48-50.
2. Исполнение финансового плана 2009 г. / ГУВШЭ. 2009. URL: <http://www.hse.ru/figures/> (дата обращения: 01.05.10).
3. Результаты работы Московского физико-технического института (государственного университета) в 2009 году. – М.: МФТИ, 2010. – 233 с. URL: <http://www.mipt.ru/NIU/PNR3/report2009.html> (дата обращения: 12.05.10).
4. МГТУ в цифрах / Официальный сайт МГТУ. 2010. URL: <http://www.bmstu.ru/bmstu/stat/> (дата обращения: 03.04.10).
5. Отчет об исполнении бюджета университета за 2008 год / Официальный сайт КГТУ им. А. Н. Туполева. 2010. URL: www.kai.ru/univer/otchet/index.phtml (дата обращения: 03.04.10).
6. Fundraising for Universities // The Sutton Trust. (дата размещения: 10.2006.) URL: www.suttontrust.com/reports/UniversityFundraisingDec06.pdf (дата обращения: 13.05.2010).
7. Planned Giving / University of Oxford Official Site. 2010. URL: <http://giving.stanford.edu/get/layout/g2s/Bequests#taxBequest> (Date: 05.05.10).