ПРАКТИЧЕСКИЙ КОНСПЕКТ

Как запустить ВАКФ: опыт, инструменты и риски

Основные мысли вебинара • 15 сентября 2026 года • 105 минут видео → около 8–10 минут чтения

О чём этот конспект

Вебинар был построен не только вокруг теории вакфа, но прежде всего вокруг практического вопроса: как сегодня превратить идею долгосрочной благотворительности в реально работающую конструкцию в российских условиях. Разбирались целевые капиталы, недвижимость, выбор формы НКО, управление, налоги, доходность и реальные решения, которые уже применяются в Татарстане.

Ниже — основные мысли и выводы из практики: что уже попробовали, с какими вопросами столкнулись и какие подходы сегодня представляются наиболее рабочими.

1. Что такое вакф

В начале вебинара разбиралась сама природа вакфа: имущество или капитал передается ради долгосрочной пользы и перестает быть обычным личным активом. Вакф может быть крупным или небольшим — важнее не размер, а способность актива сохраняться и приносить пользу.

— Не сводить вакф только к зданию или земле.

— Сначала понять цель и актив, затем выбирать юридическую «упаковку».

2. Целевой капитал: что это и как он устроен

Отдельный блок был посвящен целевому капиталу по Федеральному закону № 275-ФЗ: что это такое, как он формируется, кто участвует в процессе и как устроено управление. Минимальная сумма сформированного целевого капитала — 3 млн ₽.

— Жертвователь → собственник целевого капитала → совет по использованию → управляющая компания → получатель дохода.

— Обсуждались три модели: капитал у самой НКО; собственная специализированная организация; отдельный капитал внутри готовой специализированной инфраструктуры.

— Инвестиционной частью занимается профессиональная управляющая компания, а использование дохода осуществляется в рамках установленной цели.

3. Почему для медресе целевой капитал часто удобнее

Для образовательных учреждений целевой капитал во многих случаях может быть наиболее удобным инструментом. Задача медресе — образование и передача знаний, а не профессиональное управление недвижимостью, инвестициями или бизнес-проектами.

— Управление активами отделяется от основной образовательной деятельности.

— Медресе может получать долгосрочную поддержку, не создавая внутри себя компетенции управляющей компании.

— При этом важно искать допустимые инвестиционные инструменты и работать над повышением потенциальной доходности, понимая риски и отсутствие гарантированного результата.

> **Практический вывод: для медресе и других образовательных учреждений целевой капитал часто удобнее активного управления недвижимостью или бизнес-проектами, если у учреждения нет собственной профессиональной команды.**

4. Готовая инфраструктура или собственная

Первые целевые капиталы исламских образовательных проектов создавались через уже существующую специализированную организацию. Это позволило быстрее начать работу и не создавать с нуля отдельную административную систему. Позже появился опыт сопровождения собственной структуры.

— Готовая площадка снижает организационную нагрузку на старте.

— Собственная структура дает больше самостоятельности и контроля.

— Решение стоит оценивать на длинном горизонте — капитал создается не на один-два года.

5. Почему недвижимость не включили в целевой капитал

Один из наиболее практических кейсов вебинара — выбор конструкции для доходной недвижимости, передаваемой в вакф. Вариант включения недвижимости в целевой капитал прорабатывался, однако после анализа управления, налоговой нагрузки и организационной модели было принято решение использовать отдельную некоммерческую организацию — фонд.

— Юридически возможная конструкция не всегда является наиболее удобной экономически.

— Для недвижимости нужно считать всю цепочку расходов, налогов и управления.

— Активный объект требует постоянной работы с арендаторами, договорами, эксплуатацией и ремонтом.

Один из главных уроков практики: «юридически можно оформить» и «экономически удобно управлять» — не одно и то же. Для недвижимости право, налоги и операционную модель необходимо считать вместе.

6. Почему выбрали фонд

При проработке недвижимости сравнивались разные организационно-правовые формы, в том числе фонд, АНО и потребительский кооператив. Для конкретного проекта наиболее подходящей конструкцией был выбран фонд.

— Учитывались особенности собственности на имущество, управления организацией и долгосрочного сохранения целевого назначения актива.

— Отдельно прорабатывались устав, органы управления и условия передачи имущества.

— Конструкция должна сохранять смысл вакфа и при смене руководителей и учредителей.

7. Реальный кейс недвижимости — Фонд (вакф) имени Ш. Марджани

В фонд передано 30% четырехэтажного исторического здания в центре Казани. Объект сдается в аренду, а получаемый фондом доход предназначен для общественно полезных и образовательных целей. Дальнейшая задача — формирование вакфа на оставшуюся часть объекта.

— Передача собственности — только начало.

— Необходимо выстроить работающую систему управления объектом и арендными отношениями.

— Управлять крупной недвижимостью должен человек, обладающий соответствующими компетенциями.

8. Налогообложение и текущее управление объектом

На вебинаре отдельно обсуждалось налогообложение и то, как практически организовать текущее управление зданием с несколькими собственниками. Эти вопросы непосредственно влияют на экономический результат вакфа.

— Нужно заранее определить, кто управляет объектом и кто взаимодействует с арендаторами.

— Просчитать налоги, эксплуатационные расходы и движение дохода до конечной благотворительной цели.

— Правовую и налоговую модель крупного актива лучше проектировать до его передачи, а не после.

9. Целевой капитал или недвижимость: что эффективнее

У этих моделей разные преимущества. Целевой капитал позволяет передать инвестиционную работу профессиональному управляющему. Недвижимость дает понятный арендный поток и потенциальный рост стоимости самого объекта, но требует значительно большей операционной вовлеченности.

— Для образовательного учреждения простота управления может быть важнее потенциально более высокой доходности.

— Доходность нужно сопоставлять с рисками, расходами и компетенциями команды.

— Не существует одного инструмента для всех случаев — актив и конструкция должны соответствовать задаче.

10. Кард аль-хасан и принцип многократной пользы

Еще один практический пример — возвратный благотворительный капитал для беспроцентных займов преподавателям исламских учебных заведений. Средства выдаются без процентов и комиссий, возвращаются и могут снова использоваться для помощи.

— Это отдельная юридическая модель, а не целевой капитал.

— Но она показывает важный принцип: однажды внесенные средства могут приносить пользу многократно.

11. Что необходимо развивать дальше

Следующий этап — развитие не только отдельных вакфов, но и общей инфраструктуры: юридического и налогового сопровождения, участия исламских ученых, профессионального управления и доступных шариатских инвестиционных инструментов.

— Не каждой организации обязательно создавать всю инфраструктуру самостоятельно.

— Нужно искать новые допустимые инструменты инвестирования и способы повышения эффективности целевых капиталов.

— Чем больше будет понятных моделей — от небольшого доходного актива до недвижимости и целевого капитала, — тем доступнее станет сама культура вакфа.

> **Главная мысль: сейчас важно понимать природу вакфа, научиться правильно «упаковывать» разные активы в современных условиях и постепенно развивать эту культуру. Если начать сегодня, то через 20–30 лет созданные вакфы смогут стать серьезной опорой для наших проектов.**

Материал подготовлен по итогам вебинара «Как запустить вакф: правовые формы, механизмы и практика». Конспект передает основные мысли и практический опыт выступления и не является самостоятельным юридическим или шариатским заключением.