

**Sinelnicov Timur Tamazovich**

Taganrog Institute of Technology – Federal State-Owned Autonomy Education Establishment of Higher Vocational Education «Southern Federal University».

E-mail: timur-judoka@mail.ru.

44, Nekrasovskiy, Taganrog, 347928, Russia.

Phone: +78634371742.

The Department of Economy; Cand. of Ec. Sc.; Assistant.

УДК 334.72(045)

**О.С. Субанова**

**АРХИТЕКТУРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ЭНДАУМЕНТ-ФОНДА  
УНИВЕРСИТЕТА\***

*Обсуждаются проблемы создания архитектуры бизнес-процессов эндаумент-фондов. Архитектура процессов определяет видение тех операций, которые необходимо выполнять для устойчивого функционирования эндаумент-фонда. Сформирован перечень стратегических и опорных процессов. Разработка архитектуры требует согласованных действий. Документально оформленная и согласованная архитектура процессов будет существенным преимуществом в усиливающейся конкурентной борьбе вузов.*

*Фонд управления целевым капиталом; эндаумент-фонд; архитектура бизнес-процессов; бизнес-процессы.*

**O.S. Subanova**

**BUSINESS PROCESS ARCHITECTURE OF UNIVERSITY ENDOWMENT  
FUND**

*In this work, we discuss design problems of business process architecture of university endowment fund. Process architecture defines the vision of those operations that must be met for stable operation of endowment. The list of strategic and main business process is offered. Architecture development requires concerted action. Documentary issued and consistent business process architecture will be a significant advantage in the growing competition universities.*

*Endowment fund; business process architecture; business process.*

Российские университеты проявляют всё большую активность в формировании целевых капиталов (эндаументов). Многовековой зарубежный опыт использования эндаументов свидетельствует о том, что они укрепляют финансовое положение вуза, усиливают конкурентные преимущества учебного заведения за счёт выстраивания долгосрочных взаимоотношений с «внешней средой» благодаря привлечению пожертвований на регулярной системной основе и повышению «прозрачности» деятельности вуза. Принимая во внимание то, что российские фонды целевого капитала (эндаумент-фонды) находятся на этапе организационного становления, обсуждение проблем, связанных с разработкой архитектуры процессов, является актуальным.

Под архитектурой процессов будем понимать совокупность моделей процессов и методических руководств (инструкций), которые разработаны с учётом стратегии и основных принципов функционирования эндаумент-фонда. Архитектура процессов определяет видение тех операций, которые необходимо выполнять для того, чтобы обеспечивать устойчивое функционирование фонда целевого капитала.

---

\* Работа выполнена в рамках НИР Финуниверситета «Разработка методологической поддержки деятельности фондов целевых капиталов некоммерческих организаций».

Часто под архитектурой упрощенно понимают графическое исполнение «красивых картинок» или моделей процессов, тогда как «реальность» означает выполнение этих процессов. Отсутствие единства в восприятии этой реальности («каждый видит своё») может поставить под угрозу реализацию стратегии эндаумент-фонда. Руководитель вуза видит в целевом капитале новые источники финансирования; жертвователю – возможность финансовой помощи; управляющая компания – новых клиентов и т.д. Вспомним гибель «Титаника». Над водой обычно видна только верхушка айсберга, «реальность» – это то, что находится ниже поверхности воды. Важно увидеть айсберг, адекватно оценить ситуацию, приложить все усилия, чтобы не натолкнуться. Для этого необходима не только «навигационная карта» (архитектура процессов), но и слаженные действия команды, которая, несмотря на установленные регламенты и инструкции (модели процессов), должна действовать сообразно выбранному курсу (стратегия) и сложившейся ситуации.

В этой связи важен процесс создания архитектуры, поскольку именно в процессе её разработки принимаются решения, касающиеся согласования текущего состояния и реализации избранной стратегии эндаумент-фонда, критериев оценки эффективности его деятельности, возможных угроз и отклонений и т.д. Выстроены ли в фонде целевого капитала процессы, поддерживающие реализацию его стратегии? Кто является владельцем процесса? Пересматриваются ли процессы в связи с изменением стратегии? Поскольку целевой капитал ориентирован на длительное использование, то необходимо «видение будущего» вуза. Вместе с тем, оценка потребности в его финансировании – задача настоящего, в котором и формируется эндаумент. Целевой капитал осуществляет связь настоящих и будущих поколений студентов, преподавателей вуза.

Следуя [1], перечислим признаки хорошей архитектуры: процессы должны быть легко понимаемы и реализуемыми всеми заинтересованными лицами; процессы должны соотноситься со стратегией организации и стратегическими целями; архитектура должна быть динамичной, легко адаптируемой к возникающим изменениям стратегии; процессы должны быть поддержаны информационной и технической архитектурой организации.

Отдельного обсуждения заслуживает вопрос об участии вуза и управляющей компании в создании архитектуры процессов эндаумент-фонда. Для наглядного отображения проблем взаимодействия можно воспользоваться примером из [2]. Предложено использовать «пирамиду взаимодействия», которая образована 4 вершинами: «жертвователю», «вуз», «эндаумент-фонд», «управляющая компания».

Вершины формируют 4 грани (рис. 1):

1. «Информационная» – «жертвователи – фонд – вуз».
2. «Организационная» – «фонд – управляющая компания – вуз».
3. «Инвестиционная» – «жертвователи – управляющая компания – фонд».
4. «Контролирующая» – «жертвователи – управляющая компания – вуз».

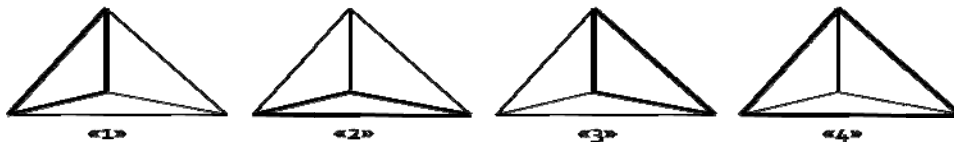


Рис. 1. Грани «пирамиды взаимодействия» [2]

Грани пирамиды, образованные соответствующими вершинами, определяют суть и содержание процессов. Исходя из логики процессного подхода, дискуссионными являются вопросы, связанные с выявлением владельца процесса, опреде-

лением масштаба (сквозные или относящиеся к функции/организационной единицы), передачей процесса на аутсорсинг (вуз, эндаумент-фонд, управляющая компания), синхронизацией информационных потоков и т.д.

Согласно процессному подходу, принято выделять процессы 3-х категорий [1]: *стратегические* – обеспечивают постоянное выполнение опорными и вспомогательными процессами своих задач/показателей; *опорные* – представляют основные (главные) области деятельности организации; *вспомогательные* процессы (обеспечения/поддержки). На этом уровне находятся процессы, которые обеспечивают опорные процессы организации.

К *стратегическим* процессам, на наш взгляд, следует относить:

- 1) процессы выстраивания взаимоотношений с «внешней средой» (реализация стратегии эндаумент-фонда);
- 2) процессы определения программ, проектов, получателей и т.д., финансируемых за счёт целевого капитала.

Процессы определены на «информационной» грани «пирамиды взаимодействия». Владельцем данных процессов является вуз. Для надлежащей реализации указанных процессов необходимо тесное взаимодействие вуза и фонда целевого капитала.

*Опорные* процессы выявлены исходя из целей создания и функционирования эндаумента:

- ◆ привлечение пожертвований в целевой капитал;
- ◆ инвестирование полученных денежных средств;
- ◆ контроль над поступлением и расходованием пожертвований.

Владельцем перечисленных процессов является фонд целевого капитала. Процессы определены на «организационной», «контролирующей» гранях «пирамиды взаимодействия» и являются сквозными.

Интересен для обсуждения вопрос автоматизации процесса «контроль над поступлением и расходованием пожертвований». Очевидно, что для автоматизации необходима синхронизация информационных потоков между вузом, фондом и управляющей компанией, определение регламентов предоставления отчётности, контроль над целевым расходованием полученных денежных средств и т.д. Этапы реализации данного процесса не видны «внешнему миру» (жертвователям), но если процесс выполняется некорректно, это сразу же сказывается и становится заметным заинтересованным сторонам.

*Вспомогательные* процессы обеспечивают реализацию опорных процессов. Так, например, для реализации опорного процесса «привлечение пожертвований в целевой капитал» необходимы процессы:

- ◆ формирование базы данных потенциальных жертвователей;
- ◆ сегментация жертвователей;
- ◆ осуществление сбора информации о потенциальных жертвователях;
- ◆ определение «точек соприкосновения» (электронная почта, средства массовой информации, телефон, факс, сайты, социальные сети и т.д.);
- ◆ заключение договора пожертвований и т.д.

Вспомогательные процессы определены на всех 4 гранях «пирамиды взаимодействия». Владельцем перечисленных процессов является фонд целевого капитала.

Для каждой категории процессов должен быть сформирован перечень сквозных процессов. Модель сквозного процесса описывает все основные операции, которые должны в нем выполняться. Так, например, для процесса «инвестирование полученных пожертвований» необходимы «разработка инвестиционной дек-

ларации», «формирование инвестиционного портфеля», «оценка полученных результатов» и т.д.

Разработка архитектуры процессов требует согласованных действий всех заинтересованных сторон. Архитектура процессов не является самоцелью, а должна поддерживать деятельность фонда целевого капитала. Документально оформленная и согласованная архитектура процессов эндаумент-фонда будет существенным преимуществом в усиливающейся конкурентной борьбе вузов.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Джестон Д., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Пер. с англ. – СПб.: Символ-Плюс, 2008. – 512 с.
2. Субанова О.С. Управление целевыми капиталами / Труды XIV Международной научно-технической конференции «Системный анализ в проектировании и управлении». – СПб.: СПбГПУ, 2010.

Статью рекомендовал к опубликованию д.э.н. Р.М. Качалов.

#### **Субанова Ольга Сергеевна**

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

E-mail: osubanova@fa.ru.

125993, г. Москва, Ленинградский пр-т, 49.

Тел.: 84999223476.

Кафедра «Системный анализ в экономике»; зам. зав. кафедрой; к.э.н.

#### **Subanova Olga Sergeevna**

Financial University under the Government of the Russian Federation.

E-mail: osubanova@fa.ru.

49, Leningradsky Av., Moscow, 125993, Russia.

Phone: +74999223476.

«System Analysis in Economics» Department; Deputy Head; Cand. of Ec. Sc.

ББК 65.049я73

**Ю.Г. Ткаченко**

### **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИИ**

*Сделана попытка оценить современные проблемы и особенности системы территориального социально-экономического управления России. Выявлена проблематика и специфика стратегии территориального социально-экономического развития России на федеральном уровне. Представлен анализ принципов построения новой модели территориального социально-экономического управления. В рамках разрабатываемой модели территориального управления предлагается выделение новых экономических субъектов в целях более гибкой и эффективной организации экономики.*

*Система территориального управления России; стратегия социально-экономического развития России; проблемы выработки механизмов взаимодействия уровней управления; экономическое районирование; региональная безопасность и стратегическое планирование; новая модель территориального управления России; экономические субъекты России.*