



Э. А. Дьячкова

## ЭНДАУМЕНТ-ФОНДЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Работа содержит анализ организации деятельности университетских эндаументов с выделением основных частей организации и теорий функционирования (потоков) с опорой на системный подход стратегического менеджмента, предложенный Генри Минцбергом. Предпринята попытка структурировать деятельность фонда целевого капитала путем объединения деятельности трех организаций: университета, фонда и управляющей компании.

**Ключевые слова:** эндаумент-фонд, эндаумент, фонд целевого капитала, целевой капитал, высшее образование, университет, благотворительность, пожертвование.

*E. A. Dyachkova*

### Endowment funds of higher education institutions: approaches to the organizational design

The article presents the analysis of university endowment organization, highlighting the main parts of the organization and theories of the functioning (flows) on the basis of a systematic approach of strategic management developed by Henry Mintzberg. Endowment fund activities are structured by synchronizing activities of the three organizations: the university, the endowment fund and the investment company.

**Keywords:** endowment-fund, endowment, higher education, university, higher education intuitions, charity, donation

*В память о любимом учителе и дорогом наставнике Е. А. Князеве, под чьим научным руководством на протяжении двух лет мне повезло писать диссертацию и с кем посчастливилось ежедневно работать бок о бок в Центре университетского менеджмента НИУ ВШЭ. Идея применения методологии проектирования структуры организации Г. Минцберга к эндаумент-фонду, анализируемая в данной статье, принадлежит Е. А. Князеву*

### Введение

С развитием российской высшей школы по пути приобретения вузами большей независимости и автономии от государства фонды целевого капитала (далее также — фонд целевого капитала, фонд, эндаумент, эндаумент-фонд) приобретают все большую популярность и распространение. Ранее автором был представлен анализ динамики развития фондов целевого капитала российских университетов [3]. Многие российские вузы, создавая эндаумент-фонды и начиная разворачивать их деятельность, не имеют представления о том, как эффективно

организовать его функционирование. Теоретические исследования и практические наработки по изучению эндаументов в российской практике в основном сводятся к анализу законодательных норм и лучших практик [1, 4, 7, 9]. Лишь в работах О. С. Субановой [8] и Я. М. Миркина [10] предприняты попытки анализа организации деятельности фондов. В зарубежной же практике, где эндаумент-фонды ведут свою деятельность десятилетиями, а многие и несколькими веками, исследования в основном направлены на анализ результатов их деятельности [11, 12].

Сложность организации деятельности российских эндаументов заключается в объекте изучения, который, по сути, представляет собой объединение трех взаимодействующих элементов. Так, фонд целевого капитала, созданный для поддержки деятельности образовательных организаций высшего образования, не может вести свою деятельность опосредованно от образовательной организации высшего образования (далее — университет, вуз) и управляющей компании, которая осуществляет управление средствами фонда (далее — управляющая компания). Они являются основными

субъектами деятельности: фонд целевого капитала (некоммерческая организация, осуществляющая административно-организационную работу, работу по фандрайзингу), университет (получатель дохода), управляющая компания (организация, осуществляющая управление активами) [3]. Деятельность этих акторов оказывает значительное влияние на деятельность фонда в целом, изучение этого объекта («триединства») позволит найти «алгоритмы» их эффективного взаимодействия. Но это не так просто, так как данные организации имеют различные миссии и преследуют разные цели в своей деятельности: управляющая компания стремится к максимизации прибыли, университет нацелен на наличие стабильного и долгосрочного источника финансирования, фонд — на ежегодное увеличение рыночной стоимости эндаумента.

Основная выдвигаемая гипотеза заключается в том, что эффективная деятельность фонда целевого капитала достигается синхронизацией деятельности трех организаций: университета, фонда и управляющей компании. Целью данной статьи является анализ того, как в российской практике взаимодействуют между собой три основных актора — фонд, вуз, управляющая компания — в рамках организации и ведения деятельности фонда целевого капитала. За основу анализа взят системный подход стратегического менеджмента Г. Минцберга [5, 13, 14]. Данная теория апробирована на компаниях разного вида вне зависимости от их организационно-правовой формы, отрасли, размера. В данной статье предложенный инструментарий будет впервые применен к эндаумент-фонду. Структура статьи строится на решении основных задач: анализ организации деятельности университетских эндаументов с выделением основных частей организации и теорий функционирования организации (поток).

### Основы организационного дизайна

Эффективная организация, по Г. Минцбергу, представляет собой организацию, где механизмы координации, формы распределения власти внутри нее от вертикально-горизонтальной интеграции (власть сосредоточена в одних руках) до вертикально-горизонтальной децентрализации (властью наделен каждый), элементы структуры сочетаются таким образом, чтобы достигалась внутренняя слаженность.

Проектирование структуры организации является одной из основных предпосылок ее эффективного функционирования. Г. Минцберг анализирует принципы построения эффективной организации. Под структурой организации понимается «простая совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач». Г. Минцберг выделяет пять основных механизмов координации:

- 1) взаимное согласование — координация труда, осуществляемая самими работниками путем неформальных коммуникаций;
- 2) прямой контроль — возложение ответственности за работу других людей на одного человека;
- 3) стандартизация рабочих процессов — точное определение содержания труда;
- 4) стандартизация выпуска — спецификация результатов труда;
- 5) стандартизация квалификации — определение необходимого уровня подготовки работников.

Данные механизмы координации проявляются во взаимодействии внутри частей организации и между ними. Основные части организации представлены на рис. 1.

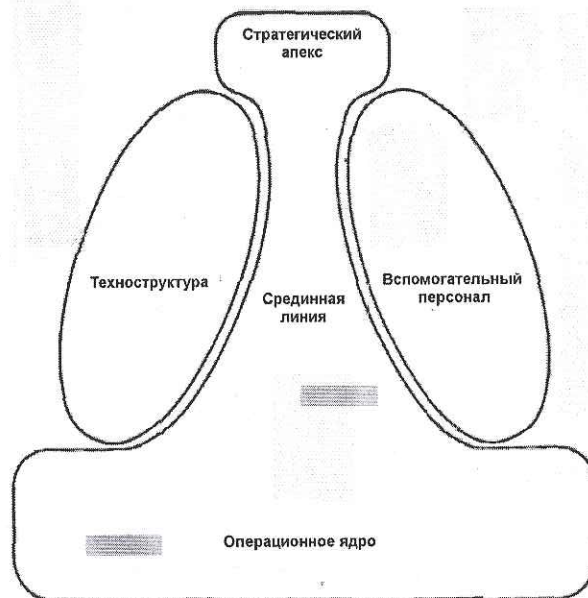


Рис. 1. Основные части организации

*Операционное ядро* — основа организации, состоящая из людей, выполняющих базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг (операторов); как правило, они

координируют свои действия с помощью взаимных согласований.

*Стратегический апекс* (или стратегическая вершина) — подразделение, занятое в основном процессе труда и осуществляющее руководство операторами посредством прямого контроля. Эта часть организации обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии.

*Средняя линия* — звено менеджеров, регулирующих процесс труда, как иерархия промежуточных полномочий между операционным ядром и стратегической вершиной.

*Техноструктура* — часть организации, расположенная вне иерархии линейных полномочий, объединяющая аналитиков, стандартизирующих деятельность.

*Вспомогательная часть организации* — штатные подразделения, занимающиеся дополнительным обслуживанием самой организации, состоящие из вспомогательного персонала.

Данные части организации характерны для любых организаций вне зависимости от деятельности и масштаба деятельности. Применим данную модель к организации деятельности фонда целевого капитала.

### Организационное структурирование деятельности фонда целевого капитала

Проанализировав различные подразделения фонда целевого капитала, вуза, управляющей компании и действующих в них людей, можно представить структуру организации деятельности фонда на основании модели, выделяющей пять его частей (операционное ядро, стратегический апекс, средняя линия, техноструктура, вспомогательный персонал) (рис. 2).

Анализировать деятельность фонда как деятельность лишь одного юридического лица — собственно самого фонда целевого капитала — нецелесообразно, так как при этом невозможно описать весь процесс, а именно, из него исчезают два важных звена: по управлению средствами и по привлечению и использованию средств, которые осуществляют управляющая компания и вуз соответственно, что наглядно видно из приведенной структуры. Деятельность университетского целевого капитала представляет собой взаимодействие и единство трех юридических лиц: вуза, фонда



Рис. 2. Пять частей организации деятельности фонда целевого капитала

целевого капитала и управляющей компании. При выделении полномочий и обязательств мы исходим из законодательно установленного [6] участия данных акторов в деятельности эндаумента; в сложившейся же практике зачастую вуз задействован более активно в функционировании фонда. Также мы исходим из того, что все существующие университетские эндаументы в России на 2014 г. созданы с использованием модели фонда целевого капитала как отдельного юридического лица — специализированной организации управления целевым капиталом<sup>1</sup>. В соответствии с законом «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» автономная некоммерческая организация, в статус которой на данный момент перешли многие ведущие российские вузы [2], может являться собственником целевого капитала. Но этот вопрос еще не исследован профессиональным сообществом, и такая практика еще не сложилась.

Рассмотрим подробнее, что из себя представляют пять частей организации деятельности эндаумент-фонда.

Стратегический апекс состоит из основных подразделений, несущих ответственность за деятельность организации. Правление — высший орган управления фонда, осуществляющий принятие решения о формировании целевого капитала, определение целей формирования целевого капитала, утверждение состава попечительского совета, директора фонда, определение управляющей компании, аудиторской организации, утверждение отчетности фонда, внесение в устав изменений и др. Попечительский совет фонда — орган, определяющий использование дохода от целевого капитала.

Операционное ядро — сердце процесса, где ведется основная деятельность, благодаря которой существует фонд. Фандрайзеры осуществляют профессиональную деятельность по работе с донорами по привлечению пожертвований в фонд. Отдел вуза по работе с партнерами ведет деятельность, направленную на установление отношений с потенциальными корпоративными и крупными донорами. Подразделение

<sup>1</sup> Специализированная организация управления целевым капиталом — некоммерческая организация — собственник целевого капитала, созданная в организационно-правовой форме фонда исключительно для формирования целевого капитала, использования, распределения дохода от целевого капитала в пользу иных получателей дохода от целевого капитала в порядке, предусмотренном Федеральным законом № 275-ФЗ от 30.12.2006.

в вузе по работе со студентами и выпускниками занимается выстраиванием отношений с массовыми донорами — выпускниками, студентами, родителями. Портфельный управляющий управляющей компании осуществляет формирование портфеля активов фонда и управление активами.

Средняя линия представлена директором фонда целевого капитала и его заместителем, которые руководят текущей деятельностью фонда, обеспечивают выполнение решений правления и попечительского совета, контролирует деятельность операционного ядра.

Техноструктура состоит из аналитических подразделений, обслуживающих основную деятельность эндаумента. Так, это ассоциация выпускников, которая ведет базу данных выпускников; проректор по финансам и его команда, которые осуществляют стратегическое планирование университета в целом, включая эндаумент; инвестиционный комитет фонда, который разрабатывает и реализует инвестиционную стратегию фонда; аналитический отдел управляющей компании, который занимается исследованием рынка ценных бумаг. Пусть это звено в работе целевого капитала осуществляет не основную деятельность, но зато весьма важную и неотъемлемую, поддерживающую его непосредственно и влияющую на его эффективность.

Вспомогательная часть обеспечивает поддержку эндаумента за рамками текущего рабочего процесса. Данные подразделения отличаются от техноструктуры тем, что они не занимаются стандартизацией и не рассматриваются как консультативные органы, при этом каждое звено призвано оказывать косвенную помощь в выполнении базовых задач: это бухгалтерия фонда и бухгалтерия управляющей компании, предоставляющие отчетность; юридический отдел фонда, сопровождающий деятельность фонда в правовом поле; отдел по связям с общественностью фонда и вуза, осуществляющие PR эндаумента; бэк-офис управляющей компании, осуществляющий учет операций доверительного управления. Безусловно, здесь перечислены не все вспомогательные единицы, а только самые важные в деятельности фонда, не приняты во внимание такие, например, как типография фонда/вуза, IT-отдел фонда и др.

Таким образом, представлены пять частей организации эндаумента. Выявив в рамках описанной структуры разные типы потоков, мы рассмотрим функционирование организации.

### Функционирование организации

Г. Минцбергом описаны пять потоков, в котором смысле представляющих отдельные теории организационного функционирования: поток формальных полномочий, поток регулируемой деятельности, поток неформальных коммуникаций, совокупность рабочих созвездий и поток процесса принятия решений. Разновидности потоков принятия решений, совмещенные с моделью пяти частей организации, представлены на рис. 3.

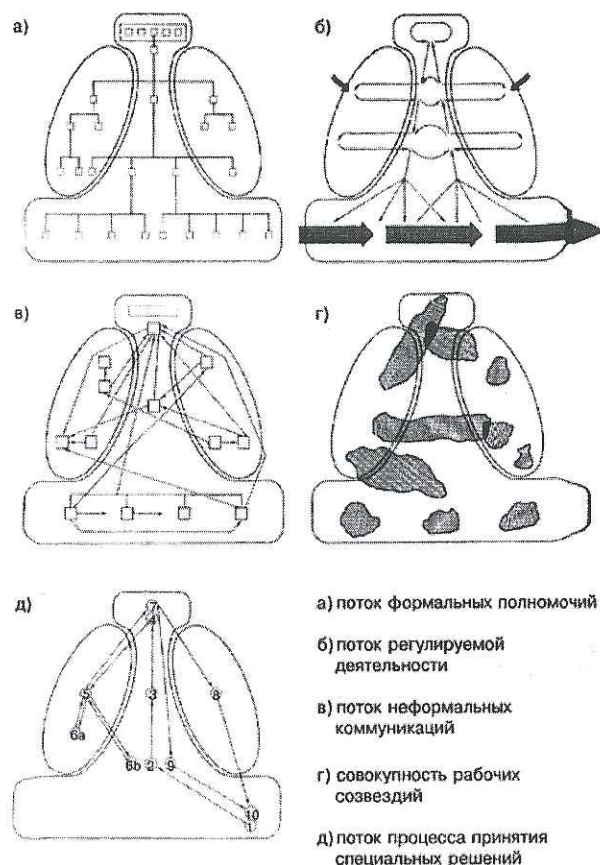


Рис. 3. Разновидности потоков функционирования организации

Поток формальных полномочий — это структурная схема организации (органиграмма), представляющая движение власти вниз по иерархии.

Поток регулируемой деятельности демонстрирует движение основной деятельности в операционном ядре; движение распоряжений и указаний стратегической вершины вниз по административной иерархии с целью контроля над операционным ядром; движение полученной в процессе обратной связи информации о результатах наверх и двустороннее движение

информации от персонала и рекомендаций аналитиков относительно принятия решений.

Поток неформальных коммуникаций — система необходимых для взаимного согласования действий (социограмма — карта, показывающая, кто и с кем общается в организации).

Совокупность рабочих созвездий — система отношений, где во главе стоит идея, в соответствии с которой для выполнения рабочих заданий члены организации объединяются в группы равноправных сотрудников.

Поток процессов принятия специальных решений — схема принятия (от начала до конца) всего одного стратегического решения.

В практике деятельности организаций данные теории функционирования используются зачастую по отдельности. Однако при совмещении потоков мы приблизимся к пониманию подлинной системы функционирования организации. На рис. 4 представлена комбинированная схема функционирования эндаумента.

Большинство организаций имеют организграмму, чаще всего именно с ее помощью они визуализируют организационную структуру компании. Она не отображает неформальные взаимоотношения, но может представить распределение позиций по организационным единицам и степени формальности потоков полномочий между ними. Поток регулируемой деятельности представляет видение организации согласно традиционному пониманию полномочий и иерархии, но отличается от этого подхода, подчеркивающего роль стандартизации, а не прямого контроля. Согласно потоку неформальных коммуникаций в организации существуют неофициальные центры неформального общения, которые порой обходят каналы полномочий и инструкций.

Для эндаумент-фонда наиболее характерными являются потоки формальных полномочий и потоки регулируемой деятельности. При реализации особых проектов фонда зачастую используется поток рабочих созвездий. Приведем примеры возникающих потоков принятия решения для эндаумента.

*Поток формальных полномочий* представлен такими функциями, как назначение: правление фонда назначает на должность директора фонда, директор фонда, в свою очередь, назначает подчиненных: заместителя директора, бухгалтера, юриста, фандрайзера в соответствии со штатным расписанием.

*Поток регулируемой деятельности* представляет собой деятельность по фандрайзингу,

управлению активами (основная деятельность организаций). Также к данному виду потоков относится деятельность по подготовке финансового плана с учетом предоставления данных по привлечению средств от фандрайзеров, деятельность отдела вуза по работе с партнерами, подразделения вуза по работе со студентами и выпускниками с учетом данных об административных затратах бухгалтерии фонда и дирекции и данных по использованию дохода от попечительского совета, который на конечном этапе утверждается правлением фонда.

*Поток неформальных коммуникаций* представлен, к примеру, взаимодействием бухгалтерии управляющей компании и фонда: на основании отчетов бухгалтерии управляющего вытекает отчетность, разрабатываемая бухгалтерией фонда.

*Совокупность рабочих созвездий* зачастую применяется при проектной деятельности: например, в ходе реализации проекта по поддержке определенного структурного подразделения вуза или созданию отдельного целевого капитала для поддержки определенного направления деятельности.

*Поток процессов принятия специальных решений* представлен такими видами

деятельности, как стратегическое планирование в университете.

### Заключение

Имея фундамент в виде пяти координационных механизмов в качестве связующих элементов, пяти частей организации, составивших визуализацию структуры, и потоки функционирования организации, возможно производить структурирование организации. В данной статье предприняты попытки применения данного фундамента для построения организационной структуры деятельности эндаумент-фонда. Визуализированы основные части и потоки триединства организаций, взаимодополняющих друг друга: фонда целевого капитала, университета и управляющей компании, которые еще предстоит дополнить. Модель, предложенную Г. Минцбергом, можно использовать фондам целевого капитала при планировании начала своей деятельности и на постоянной основе при функционировании с целью эффективного управления фондом, которое заключается в том числе и в эффективном выстраивании организации своей деятельности.

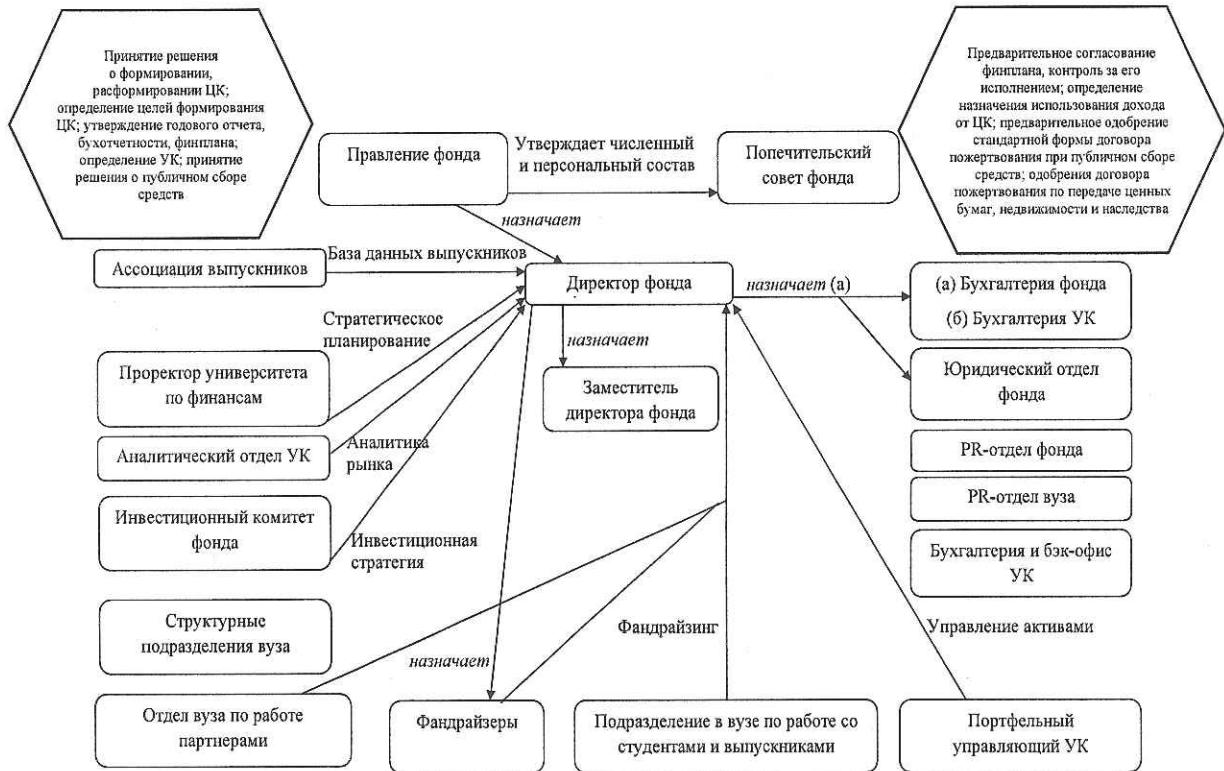


Рис. 4. Комбинированная схема функционирования деятельности фонда целевого капитала (ЦК — целевой капитал, УК — управляющая компания)



1. Актуальные вопросы внедрения целевого капитала некоммерческих организаций в российскую практику: практич. пособие (на рус. яз.) / под ред. С. А. Рубашкиной. М.: Обществ. палата РФ, Мин-во эконом. развития и торговли РФ, 2008. 128 с.

2. Драйтусова Н. В., Князев Е. А. Дифференциация в высшем образовании: основные концепции и подходы к изучению // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 5. С. 43–52.

3. Дьячкова Э. А. Фонды целевого капитала российских университетов: динамика развития // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 74–89.

4. Лучшие практики по созданию целевых капиталов: сб. / под ред. А. Барковец. М.: Форум доноров, 2012. 58 с.

5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. 512 с.

6. О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций: Федеральный закон от 30.12.2006 г. № 275-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_149890/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149890/).

7. Применение изменений в законодательство о целевых капиталах некоммерческих организаций: сб. практич. рекомендаций / под ред. Э. Р. Алейниченко. М.: Форум доноров, 2012. 112 с.

8. Субанова О. С. Фонды целевых капиталов некоммерческих организаций: Формирование, управление, использование. М.: КУРС: ИНФРА-М, 2011. 120 с.

9. Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в высшем образовании России: сб. практич. рекомендаций для участников Междунар. науч.-практич. конф. «Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в России», МГИМО (У) МИД России, 27–29 апреля 2010 г. / под ред. Е. С. Бирюкова, Д. А. Дегтерева, А. В. Стельмаха. М.: МГИМО, 2010. 148 с.

10. Эндаумент-фонды (фонды целевого капитала) государственных и муниципальных образовательных учреждений: организация деятельности, состояние и перспективы развития: практич. рук. / Я. М. Миркин (рук. проекта), К. Б. Бахтараева, А. В. Левченко, М. М. Кудинова (при участии Т. В. Жуковой). М.: Финанс. ун-т, 2010. 144 с.

11. Conti-Brown P. Scarcity amidst wealth: The law, finance, and culture of elite university endowments in financial crisis // Stanford Law Review. 2011. Vol. 63. No. 5. P. 699.

12. Hansmann H. Why Do Universities Have Endowments? // The Journal of Legal Studies. 1990. Vol. 19. No. 1 (Jan.). P. 3–42.

13. Mintzberg H. Structure in 5's: Designing Effective Organizations. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1983.

14. Mintzberg H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1979.

