

Национальный исследовательский университет
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

Экспертная группа по вопросам взаимодействия
с выпускниками российских университетов
при Министерстве науки и высшего образования
Российской Федерации

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ
С ВЫПУСКНИКАМИ
В РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТАХ

Составитель и научный редактор
Ю.С. Хукаленко



Издательский дом
Высшей школы экономики
Москва, 2023

УДК 378.225
ББК 74.48
М54



<https://elibrary.ru/blkvdm>

Методические рекомендации подготовлены экспертной группой по вопросам взаимодействия с выпускниками российских университетов при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации

Методические рекомендации по взаимодействию с выпускниками в российских университетах / Ю. С. Хукаленко (сост. и науч. ред.), Е. А. Аргунова, М. В. Булыгина, О. И. Гавевская, А. Ю. Демидов, Д. И. Земцов (рук. рабоч. группы), З. Ю. Касабиева, Д. Ф. Мухарамова, И. В. Сибирякова, А. А. Строителева, М. Н. Ступникова, С. В. Ти, И. А. Травина, Л. А. Цой, А. Г. Штерн ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. — 62 с. — ISBN 978-5-7598-2780-1 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-2846-4 (e-book).

Методические рекомендации, подготовленные экспертной рабочей группой при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, обобщают опыт по взаимодействию с выпускниками от ведущих российских университетов. Документ включает описание основных форматов и практик работы с выпускниками, в том числе финансовую и нефинансовую поддержку, описание бонусных систем, инструментов коммуникации. Собранный материал может быть использован для создания и корректировки стратегии взаимодействия с выпускниками, расширения и дополнения портфеля действующих проектов.

Разработанные рекомендации будут полезны высшему руководящему звену университета — ректорату, проректорам, директорам и руководителям, ответственным за развитие направления работы с выпускниками, а также менеджерам, которые создают и реализуют сервисные проекты.

УДК 378.225
ББК 74.48

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-2780-1

ISBN 978-5-7598-2780-1 (в обл.)
ISBN 978-5-7598-2846-4 (e-book)

© Авторы, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
Экспертная группа.....	7
Форматы и практики.....	10
1. Общие направления. Инфраструктура	15
1.1. Политика взаимодействия с выпускниками	15
1.2. Юридическая форма объединения выпускников.....	16
1.3. Включенность в управление университетом	18
1.4. Наличие сотрудника (сотрудников), ответственного за взаимодействие с выпускниками	20
1.5. Пространство для организации сопровождения выпускников в университете.....	22
1.6. Информационные ресурсы и базы данных	23
2. Форматы нефинансовой поддержки университета выпускниками.....	26
2.1. Поддержка студентов.....	26
2.2. Участие в развитии образовательного процесса	27
2.3. Поддержка университетского сообщества и традиций	28
3. Форматы финансовой поддержки университета выпускниками.....	29
3.1. Фандрайзинг как технология	30
3.2. Эндаумент-фонды как особый механизм финансовой поддержки университета.....	31

4. Бонусы для выпускников от университета	34
5. Коммуникации	37
5.1. Информационная рассылка	37
5.2. Сайт-визитка (страница сайта) для выпускников.....	38
5.3. Социальные сети.....	38
5.4. Встречи выпускников	39
5.5. Институт послов (амбассадоров) университета.....	40
5.6. Специальные коммуникации.....	41
5.7. Личная включенность ректора во взаимодействие с отдельными группами выпускников.....	43
6. Форматы признания заслуг выпускников	45
6.1. Увековечивание вклада и заслуг	45
6.2. Стипендии и гранты имени выпускника	45
6.3. Премии для выпускников	46
6.4. Персональное адресное внимание к выпускнику	46
Общие рекомендации	47
Заключение	49
Библиографический список	51
Приложение 1.....	53
Приложение 2.....	57
Благодарности.....	61

ПРЕДИСЛОВИЕ

Сфера взаимодействия с выпускниками в российских классических многопрофильных университетах¹ — новое и до конца не сформировавшееся направление в системе образования. В отличие от западных вузов, в которых alumni являются мощным фактором развития, в России выпускники за редким исключением не играют какой-либо заметной роли ни в жизни классического университета, ни в укреплении его внешних связей и влияния. В то же время передовые российские университеты делают первые шаги в сторону формирования культуры взаимодействия вузов со своими выпускниками. Создаются эндаумент-фонды, развиваются Ассоциации выпускников, появляются сотрудники, ответственные за взаимодействие с выпускниками².

При этом выдающиеся выпускники являются историческим маркером успеха любого вуза. Поскольку сообщество выпускников представляет одну из самых больших групп стейкхолдеров университета, их высокая лояльность и вовлеченность может

¹ Важно учитывать, что в России существует развитая практика взаимодействия с выпускниками моноотраслевых и монорегиональных университетов, которые ориентированы в своей образовательной и исследовательской деятельности на удовлетворение запроса в кадрах конкретных отраслей или регионов.

² Земцов Д.И., Хукаленко Ю.С. Выпускнический капитал: стратегии взаимодействия с выпускниками университета // Высшее образование в России (Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia). 2023. Т. 32. № 1. С. 35–50.

оказывать решающее влияние на бренд университета³. Инвестирование ресурсов в выстраивание системного взаимодействия с выпускниками в перспективе может принести университету не только репутационные выгоды, но другие эффекты. К ним относятся, например:

- рост числа абитуриентов, в том числе граждан зарубежных стран;
- повышение спроса на студентов выпускных курсов со стороны работодателей;
- увеличение количества обучающихся на программах дополнительного профессионального образования;
- рост «веса» университета как хозяйствующего субъекта на местном, региональном и федеральном уровнях;
- создание и развитие пояса инновационных компаний на основе трансфера знаний и технологий;
- увеличение доли внебюджетного финансирования программ развития университета.

В настоящем документе приведены методические рекомендации для центральной администрации университетов по организации взаимодействия с выпускниками. Структура проекта включает шесть разделов: предисловие; форматы и практики взаимодействия с выпускниками, хорошо показавшие себя в российских университетах; общие рекомендации; заключение; список авторов и библиографию. Важно отметить, что ни одна из рекомендованных практик не может стать обязательной для того или иного университета и должна встраиваться в общую стратегию развития вуза. Методические рекомендации следует рассматривать исключительно как инструмент для работы с учетом региональной, типологической и исторической специфики каждого конкретного университета.

³ Хукаленко Ю.С., Земцов Д.И. Политика взаимодействия с выпускниками в многопрофильном университете (на примере Дальневосточного федерального университета) // Вопросы образования. 2023. № 1.

ЭКСПЕРТНАЯ ГРУППА

Методические рекомендации составлены во исполнение протокола семинара-совещания с представителями образовательных организаций высшего образования по вопросу организации взаимодействия с выпускниками от 22 сентября 2022 г. № 1 под сопредседательством заместителя министра науки и высшего образования Российской Федерации Г.А. Гурова и заместителя Председателя Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации Б.А. Чернышева экспертной группой в составе:

- Земцов Д.И. — руководитель экспертной группы, проректор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;
- Аргунова Е.А. — руководитель группы по развитию связей с партнерскими организациями Северо-Восточного федерального университета имени М.К. Аммосова;
- Булыгина М.В. — директор Специализированного фонда управления целевым капиталом Национального исследовательского Томского государственного университета;
- Гаевская О.И. — начальник Управления развития карьеры и взаимодействия с выпускниками Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;
- Демидов А.Ю. — заместитель начальника отдела развития общекультурных компетенций Национального исследовательского технологического университета «МИСИС»;

- Касабиева З.Ю. — кандидат экономических наук, проректор по взаимодействию со студентами и выпускниками Российской экономической школы (института);
- Мухарамова Д.Ф. — руководитель проектов Союза «Физтех-Союз по поддержке и развитию МФТИ», руководитель Клуба менторов «Физтех-Союза»;
- Сибирякова И.В. — директор Департамента по взаимодействию со студентами и выпускниками Российской экономической школы (института);
- Строителева А.А. — директор центра координации работы с выпускниками Национального исследовательского Томского государственного университета;
- Ступникова М.Н. — кандидат политических наук, директор по работе с партнерами и выпускниками Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»; директор, член президиума Эндаумент-фонда Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»;
- Ти С.В. — программный директор и член коллегиальных органов управления Ассоциации выпускников Новосибирского государственного университета «Союз НГУ», помощник первого заместителя председателя Сибирского отделения Российской академии наук;
- Травина И.А. — член коллегиальных органов управления Ассоциации выпускников Новосибирского государственного университета «Союз НГУ»;
- Хукаленко Ю.С. (сост. и науч. ред.) — кандидат филологических наук, советник при ректорате Дальневосточного федерального университета;
- Цой Л.А. — менеджер Центра организации творческих и корпоративных проектов Национального исследовательского университета ИТМО;

- Штерн А.Г. — исполнительный директор Союза «Физтех-Союз по поддержке и развитию МФТИ», директор Центра Инициатив выпускников Московского физико-технического института (национального исследовательского университета).

ФОРМАТЫ И ПРАКТИКИ

Российские университеты находятся на этапе формирования культуры взаимодействия с выпускниками, поэтому руководству университетов не стоит рассчитывать на быстрые результаты, сопоставимые с результатами некоторых зарубежных вузов. В этом смысле Россия проходит тот же путь, что и, например, Ирландия⁴, Финляндия⁵ или Китай⁶, где тоже внедряются традиционные, проверенные форматы взаимодействия с выпускниками и одновременно выстраиваются уникальные, специфические подходы.

Хорошо зарекомендовавшими себя и потому наиболее исследованными мировыми практиками являются практики поддержки выпускниками своей альма-матер. Выделяют два типа такой поддержки: материальную и нематериальную⁷. К первой группе относят не только прямые пожертвования выпускников, но и «повторные покупки», приобретение программ второго и дополни-

⁴ Gallo M.L. How are graduates and alumni featured in university strategic plans? // *Lessons from Ireland. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 2018. No. 22 (3). P. 92–97.

⁵ Ebert K., Axelsson L., Harbor J. Opportunities and challenges for building alumni networks in Sweden: A case study of Stockholm University // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2015. No. 37 (2). P. 252–262.

⁶ Zhimin L., Chen Ch., Wang X. Alumni Relations in Chinese HEIs: Case Studies of Three Major Universities // *Frontiers of Education in China*. 2016. Vol. 11. No. 1. P. 74–101.

⁷ Iskhakova L., Hoffmann S., Hilbert A. Alumni Loyalty: Systematic Literature Review. 2017. <<https://doi.org/10.1080/10495142.2017.1326352>>.

тельного образования, выбор соответствующего учебного заведения для своих детей, членство в клубах и Ассоциациях выпускников, эффективные коллаборации и партнерства⁸. Нематериальная поддержка включает разнообразные форматы волонтерского участия в жизни университета: поддержку карьеры студентов, наставничество, участие в исследовательской деятельности, лоббирование интересов университета, помощь в привлечении новых студентов⁹ и многое другое.

Университет, в свою очередь, тоже оказывает выпускникам внимание в разных формах: через приглашение на статусные мероприятия (конференции, лектории, форумы), включение в публичные экспертные органы, предоставление доступа к талантливым студентам для их трудоустройства и др. Для эффективной организации такого обмена университету необходимо сформировать политику взаимодействия с выпускниками, которая бы соответствовала общей стратегии развития университета, и постепенно внедрять практики и форматы, ведущие к установлению прочных и взаимовыгодных отношений с выпускниками. Ниже представлен перечень форматов и практик, которые хорошо зарекомендовали себя в российских университетах, а также описаны уникальные кейсы отдельных вузов.

Взаимодействие с выпускниками.

Основные практики и форматы

1. Общие направления. Инфраструктура.
 - 1.1. Политика взаимодействия с выпускниками.
 - 1.2. Юридическая форма объединения выпускников.
 - 1.3. Включенность в управление университетом.

⁸ *Kramer B., Zent R.* Diaspora linkages benefit both sides: a single partnership experience // *Global Health Action*. 2019. No. 12 (1). <<https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1645558>>.

⁹ *Bass J., Gordon B.S., Kim Y.K.* University identification: A conceptual framework // *Journal of Contemporary Athletics*. 2013. No. 7 (1). P. 1–13.

- 1.4. Наличие сотрудника (сотрудников), ответственного за взаимодействие с выпускниками.
- 1.5. Пространство для организации сопровождения выпускников в университете.
- 1.6. Информационные ресурсы и базы данных.
2. Форматы нефинансовой поддержки университета выпускниками.
 - 2.1. Поддержка студентов.
 - 2.2. Участие в развитии образовательного процесса.
 - 2.3. Поддержка университетского сообщества и традиций.
3. Форматы финансовой поддержки университета выпускниками.
 - 3.1. Фандрайзинг как технология.
 - 3.2. Эндаумент-фонды.
4. Бонусы для выпускников от университета.
 - 4.1. Наличие пропуска (в цифровом или аналоговом виде) в университет.
 - 4.2. Наличие финансовой карты выпускника.
 - 4.3. Скидки на обучение.
 - 4.4. Допуск в университетскую библиотеку.
 - 4.5. Партнерские программы лояльности.
 - 4.6. Электронная почта на домене университета.
 - 4.7. Доступ к материалам пройденных курсов через личный кабинет выпускника.
 - 4.8. Сувенирная продукция для выпускников с эмблемой/логотипом университета.
5. Коммуникации.
 - 5.1. Информационные рассылки.
 - 5.2. Сайт-визитка.
 - 5.3. Социальные сети.
 - 5.4. Встречи выпускников.
 - 5.5. Институт послов (амбассадоров) университета.

- 5.6. Специальные коммуникации.
- 5.7. Личная включенность ректора во взаимодействие с отдельными группами выпускников.
- 6. Форматы признания заслуг выпускников.
 - 6.1. Увековечивание вклада и заслуг.
 - 6.2. Стипендии и гранты имени выпускника.
 - 6.3. Премии для выпускников.
 - 6.4. Персональное адресное внимание к выпускнику.

Данный перечень форматов и практик был сформирован по результатам социологического исследования, проведенного Дальневосточным федеральным университетом совместно с Северо-Восточным федеральным университетом имени М.К. Аммосова осенью 2022 г. В опросе приняли участие сотрудники российских федеральных университетов, ответственные за взаимодействие с выпускниками. Анкета, предложенная респондентам, состояла из открытых и закрытых вопросов, связанных с организацией работы с alumni в их университетах. Всего было получено 49 ответов от сотрудников всех российских федеральных университетов, за исключением Балтийского федерального университета. Количество ответов превышает количество университетов-участников, поскольку в некоторых вузах взаимодействие с выпускниками входит в зону ответственности нескольких подразделений и сотрудников.

Предварительное исследование показало, что взаимодействие с выпускниками в большинстве федеральных университетов находится на начальном этапе и/или имеет несистемный характер. В нескольких университетах отсутствует документ, закрепляющий правовой статус выпускника. При этом важность самой работы в этой сфере признается подавляющим большинством респондентов.

Отделы/департаменты по взаимодействию с выпускниками созданы в большинстве вузов; такие подразделения, как правило,

сосредоточены на работе по трудоустройству и вопросах карьеры. Отдельные сотрудники, отвечающие за взаимодействие с выпускниками, есть не во всех университетах, при этом попечительский совет или любой другой орган, представляющий выпускников и имеющий отношение к управлению университетом, существует в шести федеральных университетах, ассоциации выпускников — в семи.

Среди преимуществ, предоставляемых выпускникам университетами, чаще всего были упомянуты социальные сети и новостные рассылки, а также сувенирная продукция и коворкинги. В четырех федеральных университетах действуют программы лояльности, а в трех есть аллеи выпускников. Выпускники трех университетов имеют возможность получения постоянного пропуска на территорию альма-матер; скидок на обучение не предоставляет ни один федеральный университет. Общеуниверситетскую базу контактов своих выпускников имеют только половина университетов, в остальных случаях контакты выпускников имеются у деканов факультетов или на отдельных кафедрах. Почти все университеты в том или ином виде ведут базы своих успешных выпускников. Примечательно, что респонденты из одного и того же университета давали разные ответы на одни и те же вопросы, что говорит о неосведомленности сотрудников.

Описанное предварительное исследование было расширено данными других российских университетов, что и послужило основой для настоящих методических рекомендаций.

1. Общие направления. Инфраструктура

Данный раздел посвящен организации взаимодействия с выпускниками на общеуниверситетском уровне.

1.1. Политика взаимодействия с выпускниками

Ключевым элементом успешного взаимодействия с выпускниками является политика университета, определяющая позицию вуза в отношении выпускников и утверждающая общие принципы и правила взаимодействия с выпускниками. Политика должна разделяться всеми членами университетской корпорации, или, по крайней мере, сотрудники должны быть об этой политике осведомлены. Оптимально зафиксировать политику в виде формального документа (например, это может быть внутренний нормативный документ), к которому каждый сотрудник имеет доступ.

Примером зафиксированной и реализуемой политики взаимодействия с выпускниками может быть политика Дальневосточного федерального университета. В документе отражен статус четырех вузов-предшественников и выпускников этих вузов, зафиксированы основные принципы коммуникации с выпускниками и ожидания университета от такого взаимодействия. Важно, что в написании документа приняли участие все релевантные подразделения университета, а также сами выпускники.

В Томском государственном университете принципы политики работы с выпускниками прописаны в «Положении о Центре координации работы с выпускниками ТГУ». Политика эта осно-

вана на привлечении выпускников к деятельности университета и взаимодействии с ними по всем направлениям деятельности: образовательной, научной, экспертной, инновационной, инфраструктурной, коммуникационной, в работе по трудоустройству и по реализации третьей миссии университета. Реализация политики осуществляется всем университетом: большей частью подразделениями, но крупные проекты взаимодействия реализуются с участием ректората.

1.2. Юридическая форма объединения выпускников

На определенном этапе развития взаимодействия университета и его выпускников может возникать потребность учреждения юридического лица в формате некоммерческой организации (НКО). Это может произойти при наличии достаточно большого круга выпускников, готовых помочь университету финансово, причем зачастую небольшими, но регулярными взносами. Кроме того, НКО могут получать различные гранты, оказывать платные услуги. В табл. П1 Приложения 1 приведены основные формы НКО и их особенности.

При создании юридического лица важно принять решение об уровне участия университета на стадиях учреждения НКО и формирования органов управления, а также об участии университета в самих органах. Как правило, наличие юридического лица позволяет университетам более гибко организовывать коммуникации с выпускниками, использовать собранные в НКО средства на различные проекты, а также вести базы данных выпускников. Такие процессы, как обмен персональными данными, передача прав на использование товарного знака, использование помещений университета, использование базы данных выпускников и др., имеет смысл закреплять отдельными соглашениями между университетом и НКО.

Наиболее распространенной формой является Ассоциация выпускников «Союз НГУ», хотя ее роль по сравнению с зарубежными примерами довольно ограничена. Исследователи объясняют этот факт спецификой советской истории, тем не менее успешные примеры в России существуют. Так, Союз выпускников НГУ, созданный в Новосибирском государственном университете в 2014 г., на протяжении многих лет реализует успешные проекты на благо университета. Органы управления в Союзе выпускников НГУ следующие: президент и президент-элект, наблюдательный совет, правление и исполнительный директор. Формат ассоциации по законодательству предполагает наличие членских и других видов взносов. Размер членских взносов в Союзе выпускников НГУ минимальный. Все члены имеют одинаковый статус и одинаковые права. Одним из явных преимуществ наличия юридической формы сообщества выпускников является возможность участвовать в получении грантов. Так, Ассоциация выпускников «Союз НГУ» получила с 2017 г. четыре президентских гранта, что позволило развить деятельность ассоциации. Успешное участие в грантовой программе, помимо прочего, дало возможность ассоциации принимать благотворительные взносы с льготами по налогу на прибыль для юридических лиц и по НДФЛ для физических.

Другой успешный пример — «Физтех-Союз». Это НКО, объединяющая неравнодушных и деятельных выпускников МФТИ, поддерживающих инфраструктурные проекты и социальные инициативы. В Союзе существует три уровня участия, различающихся полномочиями, активностью и размером взноса. Первый уровень — партнеры. Они голосуют по всем вопросам управления Союзом, из их числа формируется Правление «Физтех-Союза». Второй уровень — ассоциированные партнеры. Они платят существенно меньший взнос, вовлечены в проекты «Физтех-Союза», участвуют в собраниях и голосуют, а также посещают закрытые мероприятия. Третий уровень — массовый — составляют вы-

пускники, которые платят небольшой взнос или пользуются специальной картой «Физтех-Союза» с отчислениями в ФЦК МФТИ, получают поддержку проектов от дирекции «Физтех-Союза», приглашаются на мероприятия, имеют доступ к сервису с вакансиями и участвуют в закрытом чате.

Важно, что сам факт наличия ассоциации не является критерием успеха университета: организация может существовать формально, но при этом не осуществлять никакой деятельности, приносящей пользу университету или самим членам этой ассоциации. Выпускники классических университетов, как правило, принадлежат к очень разным социальным полям, поэтому фактор причастности к альма-матер не является конституирующим принципом при формировании сообщества. Профессиональные сообщества, в свою очередь, представляют большую ценность для университета, поскольку являются реальной социальной силой. Для университета полезнее сосредоточиться на институционализации взаимодействия с сообществами выпускников, действующих в устойчивых социальных полях, чем поддерживать создание формальных объединений.

1.3. Включенность в управление университетом

Выпускники российских университетов далеко не всегда рассматриваются как стейкхолдеры, способные влиять на принятие решений. Университетская вертикаль предусматривает возможность создавать наблюдательные советы¹⁰, куда могут входить выпускники (чаще всего они попадают в квоту «представители

¹⁰ Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» // КонсультантПлюс. Справочная правовая система. <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63635/>. (Дата обращения: 16.12.2022).

общественности», указанную в Федеральном законе № 174-ФЗ). При выборе кандидатов в коллегиальные органы управления университетом (такие как наблюдательный совет) ректор и учредитель могут принимать во внимание, является ли кандидат выпускником, и при прочих равных условиях отдавать предпочтение выпускникам. Наличие отдельных управленческих органов, состоящих из выпускников, представляющих их интересы и имеющих влияние на управление университетом, пока является редкой практикой.

Один из таких примеров — МФТИ. С 2013 г. функционирует Союз «Физтех-Союз по поддержке и развитию МФТИ» (ранее имел форму некоммерческого партнерства, затем по рекомендации Минюста сменил форму на Союз), объединяющий более 2000 выпускников. Представители «Физтех-Союза» входят в ряд внутренних комиссий МФТИ: в комиссию по благоустройству МФТИ, управляющий совет консорциума «Долина инноваций» (в рамках реализации программы «Приоритет-2030»), в комиссию конкурса студенческих инициатив, экспертный совет Физтех-школы бизнеса высоких технологий, экспертный совет МФТИ по гуманитарным и социальным наукам, образованию и культуре. Кроме того, в декабре 2021 г. МФТИ зафиксировал в уставе роль выпускников в управлении университетом: в состав органов управления, помимо Ученого и Наблюдательного советов (отметим, что пять из одиннадцати членов Наблюдательного совета — выпускники МФТИ), добавлен еще Совет выпускников. Совет является постоянно действующим коллегиальным органом, образованным в целях участия выпускников МФТИ в финансово-хозяйственной деятельности и кадровой работе университета, включая их оценку и формирование рекомендаций для руководства и работников университета. Первый состав Совета состоит из семи выпускников: шести членов правления «Физтех-Союза» и нобелевского лауреата по физике К. Новоселова. Секретарем Совета является исполнительный директор «Физтех-Союза».

Еще одним примером вовлечения выпускников в управление университетом является РЭШ. В этом университете представители сообщества выпускников — полноправные члены Попечительского совета, а его Стратегический комитет на момент составления настоящего документа возглавляет выпускница РЭШ К. Юдаева. Консультативный академический комитет — орган, курирующий качество и содержание образования и науки, на 80% состоит из профессоров лучших университетов мира — выпускников РЭШ. Инвестиционный комитет фонда целевого капитала РЭШ также состоит из выпускников РЭШ.

Включение выпускников в комиссии и управляющие органы университета позволяет улучшить коммуникацию с выпускниками, получить независимую оценку работы университета, а также привлечь ресурсы и экспертизу выпускников. Такой формат обычно вызывает сильную вовлеченность и персональную ответственность выпускников, а также дает им понять, что университет видит в них не только потенциальный источник внебюджетных средств, но и ценных экспертов, которые могут внести большой интеллектуальный вклад в развитие альма-матер. Стоит также отметить, что выпускники — это независимые эксперты, оценки и рекомендации которых не всегда могут совпадать с ожиданиями администрации университета, и она должна быть к этому готова.

1.4. Наличие сотрудника (сотрудников), ответственного за взаимодействие с выпускниками

В России нет единых стандартов того, как должно быть организовано взаимодействие с выпускниками центральной администрацией университета. Во многих вузах такое взаимодействие реализуется на уровне преподавателей, научных руководителей,

деканов и их заместителей, ответственных за воспитательную работу, а также других сотрудников, тесно работающих со студентами во время их обучения. Однако это пример точечных контактов, и они теряются с уходом отдельных сотрудников. Кроме того, не уполномоченные администрацией сотрудники не всегда корректно могут транслировать видение университета или сами остаются не информированы о возможностях, которые может предложить университет своим выпускникам.

Оптимальным решением может быть распределение полномочий. Например:

- в центральной администрации определяется проректор, советник при ректорате или другой сотрудник, отвечающий за политику взаимодействия с выпускниками и включение направления в стратегию университета;
- в структуре университета формируется подразделение с установленной штатной численностью, координирующее общеуниверситетские сервисы и программы (карточка-пропуск, базы данных, программы лояльности, мероприятия и т.д.);
- на факультетах и/или кафедрах создается система стимулирования лидеров, склонных поддерживать отношения с выпускниками и показывающих в этой сфере эффективность.

В ИТМО, например, за развитие направления отвечают несколько сотрудников Департамента молодежной политики. В их обязанности входят:

- создание и координация каналов коммуникации;
- выбор TOV (Tone of Voice — стиль общения с клиентами) и позиционирование в сообществе выпускников;
- создание медиаконтента и инфоповодов;
- организация мероприятий;
- разработка системы бонусов и программы лояльности;

- выстраивание коммуникаций между сообществом студентов и выпускников;
- поддержка и координация сообщества выпускников;
- вовлечение выпускников и их ресурсов в образовательную, внеучебную, научную и проектную деятельность университета.

Кроме того, важным направлением деятельности является вовлечение структурных подразделений университета во взаимодействие с выпускниками. В университете также сохраняется точечное взаимодействие с выпускниками на уровне преподавателей и отдельных сотрудников. Сотрудники, непосредственно отвечающие за взаимодействие с выпускниками, помогают сохранять эти контакты и расширять уровень взаимодействия выпускника с университетом.

Важно отметить, что во многих университетах направление взаимодействия с выпускниками до сих пор ускользает от внимания центральной администрации, никак не поддерживается финансово и зачастую рассматривается как второстепенная сфера деятельности университета, развитие которой зависит от отдельных заинтересованных сотрудников.

1.5. Пространство для организации сопровождения выпускников в университете

Это не только бэк-офис сообщества выпускников, но и место постоянных встреч и коммуникаций, куда любой выпускник может обратиться за решением возникающих вопросов. Например, в НГУ помещения предоставлены Ассоциации выпускников на безвозмездной основе, но с возмещением затрат по уборке помещений и земельного налога. В университетах по всей России открываются коворкинги для выпускников, и эти пространства решают другие важные задачи, например: укрепление связи с уни-

верситетом (для выпускников есть свое удобное пространство для работы и общения); укрепление сообщества (пространство дает выпускникам возможность знакомиться и совместно работать). Выпускники Высшей школы экономики и ИТМО в коворкинге могут работать, совещаться, проводить мероприятия и неформально общаться в удобное для них время. Таким образом, выпускники взаимодействуют с университетом, погружены в его среду и имеют возможность укрепления неформальных связей с другими выпускниками.

1.6. Информационные ресурсы и базы данных

Очевидно, что любые данные о выпускниках, которыми располагает университет, представляют исследовательский и практический интерес, а базы данных контактов являются неотъемлемой частью взаимодействия с выпускниками. При этом у каждого университета могут быть свои принципы, методы сбора и хранения, источники данных, а также цели их использования. Любые данные, которые аккумулирует университет, должны храниться и собираться в рамках установленного российского законодательства о политике персональных данных.

Во многих российских вузах есть внутренние системы, которые охватывают разные университетские роли (обучающиеся, сотрудники, выпускники и др.). Эти системы, как правило, содержат базы данных (записи об обучении, выпуске, контакты и др.). Стандартным является следующий пример. После проведения приказа об отчислении в базе данных студентов у всех выпускников заполняется дата отчисления, а также меняется статус профиля или роль, скажем, с «учится» на «выпущен». Далее все зависит от вуза: учетная запись бывшего студента может удаляться, архивироваться или сохраняться, причем набор функций также зависит от конкретного университета. Целесообразно оставлять выпускнику

только актуальные для него университетские сервисы, а также добавлять новые, например, доступ к информационной рассылке.

Существуют альтернативы личного кабинета выпускника. Так, в РЭШ функционирует Директория выпускников, которая содержит контактные данные всех членов Ассоциации выпускников и друзей РЭШ начиная с 1994 г. Гибкий поиск позволяет найти не только своих сокурсников, но и контакты других выпускников, чей профессиональный и личный опыт представляет интерес. Так, например, можно найти выпускников, работающих в определенных отраслях, компаниях, обладающих определенной экспертизой и функционалом, а также людей с общими интересами и хобби.

Общие рекомендации при структурировании и работе с данными:

- местом размещения баз данных выпускников должны быть непосредственно сами университеты, в частности, из-за требований закона о персональных данных;
- следует разработать политику работы с базами данных, описав ответственность сторон, уровни доступа, работу с персональными данными и пр. Таким образом, устанавливается порядок использования информации из баз данных, определяется курирующий отдел (сотрудник), и каждое подразделение имеет свой уровень доступа к информации;
- существенным подспорьем в работе с базами данных является единая CRM-система, которая аккумулирует все данные, предоставляет доступ подразделениям и факультетам, позволяет настроить рассылки по разным группам выпускников и многое другое;
- следует продумать механизмы сбора и актуализации баз данных: подписки на рассылки, личный кабинет выпускника, помощь амбассадоров (см. раздел 5.5), сторонние системы и приложения.

Отдельно располагаются базы данных так называемых «успешных» или «выдающихся» выпускников. Это могут быть представители власти, бизнеса, известные деятели культуры и др. Несмотря на то что критерий успешности требует отдельного обсуждения, с прикладной точки зрения это все те, кто положительно влияет на образ вуза, его престиж и кого можно привлекать для различных университетских кампаний и мероприятий. Руководители некоторых университетов предпочитают следить за успехом таких выпускников и лично поздравлять их с очередными карьерными достижениями.

2. Форматы нефинансовой поддержки университета выпускниками

Наиболее значимым эффектом от взаимодействия университета с выпускниками является именно регулярное нефинансовое участие выпускников — своим временем, связями, компетенциями, опытом, гарантиями и т.д.

2.1. Поддержка студентов

Наиболее распространенным форматом такого взаимодействия являются приглашения выпускников для участия в публичных мероприятиях, проводимых университетом или в университете, — например, дни открытых дверей, приемные кампании, дни карьеры. Большой популярностью пользуются гостевые лекции выпускников для студентов или презентации работодателей. Такие мероприятия, как правило, разовые и являются хорошим поводом для начала более регулярного взаимодействия, и очень важно на этом этапе не испортить впечатление университета-партнера.

Традиционно большинство университетов используют программы наставничества/менторства для выстраивания коммуникаций между выпускниками и студентами, а также между самими выпускниками. Такая деятельность может как осуществляться на безвозмездной основе (*pro bono*), так и оплачиваться самим университетом, корпоративными программами работодателей, благотворительными фондами или государственными организациями развития. В СВФУ на протяжении 20 лет успешно работает общественно-консультативный орган — Совет наставников

СВФУ, представленный выпускниками-профессионалами, которые взаимодействуют не только со студентами, но и с молодыми сотрудниками университета. Помимо общественного органа, в каждом учебном подразделении функции наставника исполняет профессор-наставник, а финансируется проект эндаументом университета. Менторские программы могут быть и дистанционными, что помогает вовлекать в них выпускников, проживающих за пределами Российской Федерации. В ДВФУ и ИТМО в дополнение к классическому формату долгосрочного наставничества были введены разовые консультации с менторами.

2.2. Участие в развитии образовательного процесса

Важная роль выпускников — поддержание актуальности образовательных программ и их улучшение через обратную связь по итогам прохождения университетских курсов. Более того, выпускники могут участвовать в создании новых образовательных программ. Например, в НГУ группа выпускников из различных стран и факультетов после нескольких лет взаимодействия с университетом (участие в экспертных органах и публичных мероприятиях) открыли новую специальность по Computer Science.

Выпускники могут непосредственно участвовать в образовательном процессе как лекторы и авторы курсов. При этом изначально курс может быть реализован в формате факультативов, как это происходит в ИТМО, или в других форматах, не включенных в основную образовательную программу. Факультативы становятся площадкой, где университет может оценить экспертизу выпускника и уникальность его знаний, а выпускник развивает свои компетенции в области преподавания и создания курсов. Таким образом, университет стимулирует развитие личного бренда выпускников и их развития как T-shape специалистов, помогая вырасти не только в своей профессиональной области,

но и в области образования, при этом наращивая человеческий капитал своих выпускников.

В таком взаимодействии важно, чтобы университет не фокусировался на формальных требованиях, а был открытым к новым формам и выступал в роли модератора и помощника.

2.3. Поддержка университетского сообщества и традиций

Показательными форматами зрелости сообщества выпускников и уровня их взаимодействия с университетом является участие в жизни всего университетского сообщества, а не только студенчества. Именно выпускники и сотрудники университета — хранители университетской идентичности, истории и традиций. В СВФУ, к примеру, по инициативе выпускников — профессиональных фотографов стартовало ежегодное мероприятие «Фотомарафон СВФУ», который смог объединить все университетское сообщество (любой желающий может присылать фотографию о жизни университета на конкурс). Из разовой акции мероприятие превратилось еще в одну добрую традицию СВФУ.

Выпускники склонны участвовать в акциях, проектах и программах помощи людям, попавшим в трудные ситуации; причем не только пожертвованиями; это могут быть поздравления всех преподавателей-пенсионеров с Новым годом и другими праздниками (подарки, письма, личные встречи), помощь с лечением и уходом. Университету стоит с готовностью отзываться на инициативы по сохранению традиций, будь то балы, интервью с преподавателями, сбор экспонатов для музея, открытие аудиторий памяти выдающихся преподавателей и т.д.

3. Форматы финансовой поддержки университета выпускниками

Основной задачей лиц, занимающихся взаимодействием с выпускниками, является повышение вовлеченности выпускников. Одним из ее отложенных эффектов становится желание выпускника сделать пожертвование. В какой конкретно момент оно возникает и чем оно мотивируется, зависит не только от эффективности работы указанных лиц и личной предрасположенности выпускника к совершению пожертвований, но и от его субъективного ощущения качества и объема услуг, полученных им в студенческие годы. Чем больше студент был вовлечен во внеучебные активности, чем больше возможностей развивать собственные навыки у него было, тем с большей вероятностью он сделает свое первое пожертвование альма-матер. Следует при этом ориентироваться в своих ожиданиях на то, что доля выпускников, готовых сделать пожертвование, будет довольно низкой. Ведь даже в США, где университеты давно и высокопрофессионально занимаются работой с выпускниками и фандрайзингом, доля выпускников государственных университетов, совершающих пожертвования в альма-матер, не превышает 5%¹¹.

Таким образом, сбор пожертвований не может и не должен являться основной целью развития функции взаимодействия с выпускниками в университете. Просьба о пожертвовании в коммуникации с выпускниками может появиться спустя довольно

¹¹ Hanover research. Trends in Higher Education. <<https://www.hanoverresearch.com/reports-and-briefs/trends-in-higher-education-2018/>>.

продолжительное время от начала системной работы с выпускниками и не должна выглядеть как обязательство. Напротив, эта просьба должна представлять собой очередную возможность для выпускника присоединиться к реализации амбициозных, социально важных задач университета или выразить благодарность.

3.1. Фандрайзинг как технология

Функция фандрайзинга должна развиваться параллельно, что потребует дополнительных затрат, в том числе на содержание профессионального штата специалистов. Технологии сбора пожертвований включают специальные проекты и мероприятия, подготовку и проведение телефонных и личных переговоров, пиар-акции и систематические коммуникации, отражающие смысловое содержание фандрайзинговых проектов и кампаний по сбору средств, приуроченных к знаковым для университета датам и событиям. Ключевой формулой успеха таких кампаний является выбор университетских проектов и программ, которые станут привлекательными для значительного числа выпускников. Фокусироваться при выборе таких проектов рекомендуется на том, чего не хватило бывшим студентам в период их обучения, но представляло бы ценность на основе приобретенного опыта, или на том, что ими ценилось больше всего.

Большим преимуществом университета при реализации задач фандрайзинга будет широкий набор возможностей, включая разнообразие программ и проектов, на реализацию которых можно сделать пожертвование, а также способов, которыми можно это пожертвование осуществить. Такими способами могут быть:

- взносы членов Ассоциации выпускников (при ее наличии) на реализацию уставных задач, связанных с поддержкой университета и его программ;

- прямая поддержка университетского проекта, программы или события по договору пожертвования;
- платформа университетских проектов, на которых аккумулируются все проекты, с возможностью сделать пожертвование онлайн и подключить рекуррентный платеж по договору оферты;
- пожертвования, в том числе рекуррентные, в эндаумент-фонд университета, суть которого заключается лишь в особом механизме приема пожертвований на реализацию долгосрочных университетских программ;
- возможность подключить опцию перечисления кешбэка по банковским картам на пожертвования в университет или в эндаумент-фонд;
- участие в благотворительных лотереях и аукционах;
- передача материалов, оборудования или иных материальных ценностей на нужды университета по договору пожертвования;
- строительство арт-объектов, зданий и сооружений и передача их на баланс университета.

3.2. Эндаумент-фонды как особый механизм финансовой поддержки университета

Как было сказано выше, любой финансовый вклад со стороны выпускника, будь то единовременный вклад на реализацию определенных задач (например, на проведение ремонтных работ) или ежегодная финансовая поддержка (к примеру, на выплату стипендий), оформляется договором пожертвования или присоединением к оферте, размещенной в специальном разделе сайта. Средства зачисляются в университет и используются на цели, указанные в договоре пожертвования. Особым финансовым механизмом, который можно использовать для оформления финансового вклада выпускников, является эндаумент-фонд.

Эндаумент-фонд существует в виде отдельного юридического лица, деятельность которого регулируется Федеральным законом от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»¹². Эндаумент-фонд, по сути, выполняет три функции: принимает пожертвования, направляет средства пожертвования в управляющую компанию в доверительное управление и далее передает инвестиционный доход в пользу того юридического лица (одного или нескольких), в интересах которого он сформирован. Целесообразность применения данного механизма в мировой университетской практике обусловлена следующими факторами:

- он позволяет осуществлять стратегическое планирование с большей уверенностью в том, что источник средств для изменений будет доступен на протяжении долгих лет;
- за счет дохода от эндаумента исследователи и студенты пробуют что-то новое: проводят новые исследования, запускают академические программы в новых областях знаний, внедряют новые технологии и новые методы обучения;
- университеты могут «продавать» услуги и сервисы по более низкой цене, компенсируя часть расходов за счет дохода от эндаумента.

Крупных университетских эндаумент-фондов, активы которых превышают миллиард рублей, в России не более пяти. В большинстве университетов доход от целевого капитала в структуре доходов университета не слишком заметен. Однако этот механизм может оказаться значимым и полезным в контексте реализации конкретных программ и проектов университета.

¹² Федеральный закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» // КонсультантПлюс. Справочная правовая система. <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939/>. (Дата обращения: 16.12.2022).

Традиционно эндаумент-фонд ассоциируется с выпускниками, поскольку в англо-саксонской модели образования, откуда и берет свое начало идея эндаумента, пожертвования в альма-матер, в том числе в форме завещаний, являются нормой. Однако если измерять участие всех возможных типов жертвователей, то становится очевидным, что в большинстве случаев активы эндаумент-фондов сформированы за счет средств компаний.

Отсутствие собственников крупных активов среди выпускников не должно являться препятствием для того, чтобы прививать значимость этого механизма в сообществе выпускников и студентов. Поскольку выпускник, сделавший небольшое пожертвование один раз и в дальнейшем получающий релевантную информацию о значении своего вклада, впоследствии может оказаться в списке богатейших бизнесменов по версии журнала Forbes и совершить крупное пожертвование исходя из своих новых возможностей.

4. Бонусы для выпускников от университета

В этом разделе рассмотрены инструменты формирования и поддержания лояльности выпускников университетом. Набор этих инструментов достаточно очевиден и во многом перекликается с устоявшимися зарубежными практиками.

Возможность беспрепятственно посещать университет является базовым стандартом взаимодействия с выпускниками. Реализация может быть разной: от личного кабинета и привязанного к нему электронного пропуска до демонстрации диплома службам охраны, но важно, что двери альма-матер следует оставлять открытыми. Распространение получает так называемая «карта выпускника», которая, помимо университетских сервисов, включает партнерские программы лояльности. Карта может содержать набор преференций, варьирующих от университета к университету. Так, карта выпускника ВШЭ дает доступ во все здания московского кампуса без ограничений для посещения библиотеки, спортзалов, образовательных факультативов; с картой связаны партнерские и скидочные программы, действует отдельный коворкинг для выпускников. Некоторые университеты идут еще дальше: в МФТИ и ТГУ реализованы финансовые карты выпускника, кешбэк от которых идет на пополнение университетского эндаумент-фонда.

Отдельно остановимся на скидках на обучение для выпускников. Весьма распространенная практика на Западе, в России она пока является, скорее, исключением. Это может быть связано с тем, что государственным вузам сложно обосновать необходи-

мость выделения бюджета для запуска скидок на образовательные программы для выпускников. В большей зоне риска находятся небольшие региональные вузы, чей бюджет намного меньше, чем у столичных.

Практика скидок в НИУ ВШЭ выстроена следующим образом: выпускники, закончившие основную образовательную программу, могут проходить обучение за более низкую стоимость, чем те, кто ранее не учился в университете. Скидки на образовательные программы предоставляются не только самим выпускникам, но и их детям и внукам. Система скидок для выпускников выполняет несколько задач:

- сохранение связи с университетом — выпускник продолжает обучение, дольше оставаясь в инфополе университета;
- повышение лояльности со стороны выпускников. Возникает эффект незакрытого обязательства: выпускник продолжает пользоваться благами университета на особых условиях, и из чувства благодарности он совершает ответный шаг;
- выпускники заполняют места на образовательных программах, поддерживая их существование и повышая привлекательность образования.

Благодаря системе скидок увеличивается доля выпускников на образовательных программах, а вместе с ними — вклад в бюджет. В Высшей школе экономики выпускникам образовательных программ высшего образования предлагаются скидки по оплате обучения по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки в структурных подразделениях НИУ ВШЭ. Размер скидки составляет до 15% от стоимости обучения.

Описанные форматы — далеко не исчерпывающий список бонусов, которые могут быть предоставлены университетом. Очевидно, что какие-то из них являются дополнительной финансовой

нагрузкой для вуза, другие, как, например, сохранение электронной почты или доступа к пройденным во время обучения материалам, не стоят университету ничего, а иные, как, например, сувенирная продукция, даже приносят небольшую прибыль, попутно продвигая бренд университета за его стенами. Набор бонусов во многом определяется политикой руководства, инфраструктурой организации и готовностью выстраивать долгосрочные взаимовыгодные отношения с выпускниками.

5. Коммуникации

Университет и выпускники могут осуществлять коммуникации в разнообразных формах. Рассмотрим наиболее распространенные из них для российских университетов.

5.1. Информационная рассылка

Один из простейших способов поддерживать связь с выпускниками — периодически присылать им электронные письма. Стоит особо обратить внимание на два параметра: контент и периодичность. Содержание письма должно быть релевантно для целевой аудитории: следует отбирать только те новости и объявления, которые могут заинтересовать выпускников, только те мероприятия, на которые выпускники могут прийти. Не следует в письмах фокусироваться на просьбах, будь то предложение пройти социологический опрос или пожертвовать средства в эндаумент-фонд. Просьбы должны быть сбалансированы полезным и интересным контентом, а также обязательно содержать контакты представителя университета. Что касается периодичности рассылки, то не следует осуществлять ее чаще, чем раз в 2–3 месяца, в противном случае есть риск, что выпускники отпишутся от рассылки.

5.2. Сайт-визитка (страница сайта) для выпускников

Переход в раздел для выпускников обычно находится на главной странице официального сайта университета и содержит актуальную информацию для выпускников: новости, мероприятия, истории успеха, информацию об образовательных программах, фандрайзинговые кампании, а также ссылки на социальные сети и контакты сотрудника, к которому можно обратиться с вопросом или предложить идею. Примеры таких интернет-страниц, представленные РЭШ, ТГУ, ДВФУ, НИУ ВШЭ, НГУ, МИФИ, «Физтех-Союзом», ИТМО, приведены в Приложении 2.

5.3. Социальные сети

Различные каналы зачастую привязаны к отдельным факультетам (школам, департаментам), поскольку сообщества, как правило, объединяются по профессиональному признаку или принадлежности к той или иной группе, потоку, факультету. В случае отсутствия отдельного канала для выпускников рекомендуется вести рубрики, посвященные выпускникам, на основных площадках университета. Особый интерес представляют каналы и коммуникационные площадки, которые ведутся не сотрудниками университета, а самими выпускниками. В этом контексте интересна интерактивная карта сообществ выпускников Высшей школы экономики. На этой карте можно найти сообщества по странам, по интересам, по факультетам; этот инструмент используется руководством университета при выборе стратегий взаимодействия с выпускниками.

5.4. Встречи выпускников

Очень важным, но зачастую недооцениваемым форматом взаимодействия с выпускниками является организация встреч выпускников. Среди разнообразия форматов таких встреч выделим два: ежегодная общеуниверситетская встреча выпускников и юбилейные встречи выпускников (юбилеи факультетов либо курсовые юбилейные выпуски).

Выпускникам на этих встречах очень важно увидеть и услышать ректора, деканов, любимых преподавателей, погулять по университету, посетить общежития. Эмоциональная составляющая этих встреч существенно повышает лояльность выпускников к университету. Они оставляют свои контактные данные, вступают в юридические формы объединений выпускников, оплачивают взносы, делают пожертвования, покупают сувенирную университетскую продукцию.

Как правило, ежегодные общеуниверситетские встречи готовятся совместно университетом и сообществами выпускников. Юбилейные встречи факультетов обычно проводятся администрациями самих факультетов, здесь очень важно участие самих выпускников в организации мероприятия. Встречи юбилейных курсов проводятся не всеми курсами факультетов. Обычно они проводятся, если существует актив такого курса. Задача университета — выявлять такие активы, оказывать им организационную поддержку. Примером удобного инструмента для организации встреч выпускников может служить система «Глобус» в НГУ. В системе создается сайт-визитка мероприятия, на котором можно зарегистрироваться, оплатить взнос, а также осуществить рассылку. К слову, «Глобус» активно используется амбассадорами для развития сообщества выпускников с применением инструментария геоинформационных систем (см. раздел 5.5). Плюсом для университета и сообщества выпускников является постоянное обновление и пополнение базы данных выпускников.

5.5. Институт послов (амбассадоров) университета

Амбассадорами называют выпускников, представляющих интересы университета за его пределами на добровольной основе. Амбассадоры рассказывают о своем вузе в публичном поле, собирают активное сообщество выпускников, проводят различные мероприятия — конференции, фестивали, дни открытых дверей. Проекты амбассадоров могут реализоваться силами сотрудников университета и/или заинтересованными выпускниками, проживающими внутри страны или за границей. Институт амбассадоров как проект университета выполняет несколько задач:

- укрепление сообщества выпускников: они объединяются вокруг амбассадора-лидера, чаще встречаются, создают традиции и ритуалы группы, оказывают друг другу помощь в трудоустройстве и адаптации на новом месте. Принадлежность к группе увеличивает количество взаимодействий с университетом и его офисом;
- формирование положительного образа университета в регионах и за рубежом;
- финансовая помощь университету.

Успешным кейсом является программа HSE Alumni Ambassadors, которая действует в Высшей школе экономики с 2018 г. Проект способствует популяризации университета за рубежом: сообщество выпускников становится «представительством» университета и лидером мнений о вузе среди экспатов и иностранцев, помогает в организации мероприятий для университета, повышает осведомленность среди иностранных граждан и привлекает иностранных абитуриентов. Также амбассадоры расширяют alumni-сообщество и делятся с университетом информацией об успешных выпускниках. Другой пример — РЭШ, где программа амбассадоров существует с 2010 г. (неофициально она действовала

и ранее). Программа подразумевает повышение узнаваемости бренда и образовательных программ РЭШ посредством вовлечения амбассадоров в просветительские и образовательные проекты Школы, направленные на широкую аудиторию. Пул амбассадоров в первую очередь включает выпускников РЭШ, но не ограничивается ими: в него входят студенты, а также представители экспертного сообщества (включая нобелевских лауреатов). Среди других проектов, подразумевающих вовлечение амбассадоров, стоит выделить подкаст РЭШ «Экономика на слух» и научно-популярный портал РЭШ GURU.

5.6. Специальные коммуникации

5.6.1. Коммуникации выпускников со студентами

Эти коммуникации направлены на выстраивание связи выпускника и студента, на укрепление имиджа университета, а также на усиление связи между университетом и выпускником. Университет может быть площадкой для следующих форматов. Во-первых, это открытые лекции и встречи со студентами; такие встречи позволяют не только продемонстрировать карьерный рост и успех выпускника, но и уже состоявшимся специалистам обменяться опытом, найти партнера для совместного проекта или рецензента для статьи, а студентам — получить возможность стажировки. Во-вторых, популярны ярмарки студенческих проектов и стартапов, куда выпускники приглашаются для оценки проектов, менторства и возможного финансирования. В-третьих, ярмарки возможностей и вакансий с участием выпускников-работодателей (выпускники участвуют в карьерных мероприятиях, в том числе как руководители возглавляемых ими компаний). Наконец, предоставление студентам возможности для практик, стажировок, исследований. Пример: платформа UniProfі ТГУ — онлайн-площадка, на которой выпускники и компании публиковали ва-

кансии, а студенты, оставляя резюме на платформе, могли найти возможности для себя с точки зрения прохождения практики, стажировки, реализации проектной деятельности.

5.6.2. Коммуникации с зарубежными диаспорами выпускников

Сила бренда университета, которая формируется десятилетиями, должна поддерживаться в том числе и при помощи выпускников, живущих в других странах. Выпускники становятся амбассадорами российского образования международного уровня, укрепляя имидж университета и усиливая связи с другими выпускниками за рубежом. Эмоциональный фактор зачастую является основой мотивации при вступлении в Ассоциацию выпускников за рубежом. Объединяясь в диаспору (сообщество, филиал Ассоциации выпускников за рубежом), выпускники поддерживают друг друга как в профессиональной сфере, так и в жизненных ситуациях. Коммуникация с такими выпускниками важна не только с точки зрения продвижения бренда в других странах мира, но и для других задач (например, рекрутинг студентов, совместные исследовательские проекты, участие в международных рейтингах). Кроме того, зарубежные сообщества могут играть значимую роль в привлечении дополнительного финансирования для развития вузов.

5.6.3. Работа со студентами как с будущими выпускниками

Каждый студент и абитуриент — потенциально будущий выпускник и транслятор идей, миссии, бренда вуза. Лояльный выпускник, испытывающий благодарность альма-матер, — это, помимо прочего, потенциальный меценат. Ключевым фактором в становлении студента как будущего лояльного выпускника является положительный опыт обучения и благодарность универ-

ситету за полученное образование. В течение всех лет обучения необходимо возвращать в студенте понимание ценностей университета и получаемого образования, важности взаимодействия с альма-матер и после выпуска.

5.7. Личная включенность ректора во взаимодействие с отдельными группами выпускников

Нельзя недооценивать личную вовлеченность ректора при взаимодействии с выпускниками, поскольку она сигнализирует всему университетскому сообществу, включая студентов и сотрудников, о признании важности этой работы. Участие ректора может выражаться не только в его/ее личном присутствии на мероприятиях для выпускников, но и в текстах, обращенных к университетскому сообществу или только к сообществу выпускников в связи с определенными датами или событиями. Упоминание известных и влиятельных выпускников в публичных высказываниях ректора, в том числе в медиапространстве, может значительно повысить цитируемость и положительным образом повлиять на репутацию университета.

Отдельно стоит акцентировать внимание на важности установления и поддержания дружеских неформальных отношений ректора с выпускниками, добившимися значительных карьерных успехов в политике и бизнесе. Этот круг выпускников, являясь лояльными агентами влияния, может оказать значительную поддержку университету на региональном и/или местном уровне, в том числе при установлении сотрудничества с индустриальными партнерами.

Огромное преимущество в этом смысле имеют университеты, где ректоры являются одновременно выпускниками. В этом случае ректор может стать ролевой моделью того, как выпускник

может и должен действовать на благо университета, совершая поступки, характерные не только для ректора, но и для выпускника. Здесь можно привести пример НИЯУ МИФИ, где ректор, являясь выпускником и членом Попечительского совета эндаумент-фонда МИФИ, активно продвигает идею эндаумента, в том числе через личный финансовый вклад и свои публичные выступления.

Говоря о примерах личной заинтересованности ректора в развитии взаимодействия с выпускниками, стоит упомянуть НИТУ МИСИС, где при непосредственном активном участии ректора организуется ряд проектов, таких как «МИР МИСИС» (фестиваль с участием студентов, выпускников, сотрудников и бизнес-партнеров университета), «Погружение» (адаптационный проект для первокурсников, в рамках которого спикерами и экспертами выступают выпускники), «Технология успеха» (встречи с выдающимися выпускниками университета, добившимися успеха и признания в своих профессиональных областях) и многие другие.

Традиции по выстраиванию теплых и доверительных отношений с выпускниками на протяжении всей их жизни, которыми славится РЭШ, поддерживает лично ректор, часто выполняя роль модератора регулярных встреч NES Points, на которых выпускники и друзья РЭШ говорят о важном с точки зрения профессиональной экспертизы, жизненного опыта, образования, личных ценностей, принципов и мировоззрения.

6. Форматы признания заслуг выпускников

Благодарность — важный элемент взаимодействия университета со своими выпускниками. Университету в своей политике (раздел 1.1) следует уделить особое внимание тому, как признаются/ увековечиваются/фиксируются заслуги выпускников перед университетом.

6.1. Увековечивание вклада и заслуг

В российских университетах за выдающиеся финансовые, нефинансовые и академические заслуги выражают признательность в таких формах, как: именные и брендированные аудитории, стены меценатов, портретные галереи, арт-объекты, аллеи (интересный пример: Аллея нобелевских лауреатов в МИФИ). Такие форматы должны быть тесно связаны с университетскими традициями и ритуалами; следует помнить и об ответственности по поддержанию таких культурных объектов.

6.2. Стипендии и гранты имени выпускника

Это могут быть стипендиальные и грантовые программы, создаваемые как непосредственно на базе университета, так и при поддержке фондов целевого капитала. Так, например, в НИ ТГУ и Университете науки и технологий МИСИС созданы стипендии, которые учреждены в честь выпускников, добившихся выдающихся результатов в своей профессиональной деятельности, а в

Фонде «Эндаумент НГУ» существует отдельный целевой капитал имени выдающегося банкира для студентов экономического факультета. Также в НИ ТГУ есть отдельный целевой капитал, инициированный выпускником химического факультета для развития образования и науки в области химии.

6.3. Премии для выпускников

Среди наиболее важных и распространенных инструментов поощрения и популяризации участия выпускников в поддержке сообщества, студенчества и инициатив университета являются премии, при этом премия НГУ — в данном случае именно акт признания, награда, а не денежное поощрение. Такие, как правило, ежегодные мероприятия с номинациями, специальным авторитетным комитетом, торжественной церемонией и широким информационным освещением чрезвычайно важны для укрепления долгосрочного взаимодействия с выпускниками.

6.4. Персональное адресное внимание к выпускнику

Это могут быть приглашения на эксклюзивные мероприятия или персональные благодарности за подписью ректора/профессора/декана/президента Ассоциации выпускников. Для отдельных случаев подойдут и менее масштабные знаки внимания: плакетки, сувенирная продукция или даже электронное письмо о том, что университет отметил вклад выпускника (письмо должно быть персональным, а не массовой рассылкой).

Важно: университету следует не скупиться на благодарности, поскольку ни один акт взаимодействия выпускника с университетом не должен остаться без благодарности, признания, подтверждения важности этого вклада со стороны alumni.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

План мероприятий по созданию и развитию в университете системы взаимодействия с выпускниками может включать следующие мероприятия:

1. Формирование общеуниверситетской политики, определяющей позицию университета в отношении выпускников и утверждающей общие принципы и правила взаимодействия с выпускниками.
2. Обеспечение базового уровня открытости университета к выпускникам (пропуск на территорию университета, информационные рассылки, коворкинги, библиотечные сервисы, программы лояльности, скидки на обучение, аллеи выпускников, специализированные социальные сети/каналы и др.).
3. Вовлечение выпускников в жизнь университета (приглашение в программы наставничества и менторства, приглашение на Дни карьеры и публичные лекции, обращения за экспертной поддержкой, публикация историй успеха в рамках приемной кампании или при продвижении образовательных программ, поощрение трудоустройства студентов и др.).
4. Включение работы по поддержке формирующихся сообществ выпускников в проекты социально-экономического развития, реализуемые университетом. В таких проектах университет выступает в роли инкубатора нового социального поля.

5. Создание условий для неформальной коммуникации выпускников с преподавателями, сотрудниками и студентами, поощрение формирования сообществ выпускников, в том числе онлайн-сообществ.
6. Усиление мотивации сотрудников университета для взаимодействия с выпускниками. Ежегодное выделение бюджета руководителям академических подразделений для стимулирующих надбавок инициативным сотрудникам.
7. Развитие форматов прямой материальной поддержки университетов выпускниками, которая, однако, не рассматривается как ключевой вектор взаимодействия с выпускниками.
8. Проведение социологических исследований и формирование баз данных: мониторинг карьеры, обновление базы контактов успешных выпускников, обновление карт выпускнических сообществ, изучение мнения выпускников об образовательных программах, изучение социального портрета выпускников и др.
9. Личная включенность ректора во взаимодействие с выдающимися выпускниками и фандрайзинговые кампании с привлечением таких выпускников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выстраивание системного взаимодействия и вовлечение выпускников в деятельность вуза — недооцененное и важное направление работы в российских университетах. Значимый положительный эффект от участия alumni в развитии вуза подтвержден мировым опытом и лучшими практиками, реализованными в университетах России. Привлечение самой многочисленной когорты стейкхолдеров университета к участию в его развитии и реализации миссии позволяет получить репутационные, финансовые, социальные и экспертные выгоды. В первую очередь выстраивание стратегических партнерских отношений и задействование разнообразных ресурсов выпускников позитивно отражаются на приросте социального капитала, увеличении внебюджетных источников финансирования, усилении связи с рынком труда. Воспитание лояльности и передача традиций из поколения в поколение способствуют долгосрочным взаимовыгодным отношениям с альма-матер, укреплению бренда вуза.

Экспертная группа, разработавшая данные методические рекомендации, в сотрудничестве и при поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации может стать источником аккумулирования и распространения лучших практик работы с выпускниками и движущей силой по становлению и развитию этого направления на российском образовательном пространстве. Первые шаги сделаны, лучшие практики обозначены. Для успеха направления нужно последовательное поступательное движение по обозначенной траектории.

В заключение отметим, что выстраивание системного стратегического взаимодействия с выпускниками может рассматриваться как перспективное направление развития российских вузов, позволяющее достичь целей приоритетных программ развития высшего образования России.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Земцов Д.И., Хукаленко Ю.С.* Выпускнический капитал: стратегии взаимодействия с выпускниками университета // Высшее образование в России (Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia). 2023. Т. 32. № 1. С. 35–50.
- Кузьминов Я.И., Юдкевич М.М.* Университеты в России: как это работает. М.: Изд. дом ВШЭ, 2021.
- Хукаленко Ю.С., Земцов Д.И.* Политика взаимодействия с выпускниками в многопрофильном университете (на примере Дальневосточного федерального университета) // Вопросы образования. 2023. № 1.
- Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» // КонсультантПлюс. Справочная правовая система. <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63635/>. (Дата обращения: 16.12.2022).
- Федеральный закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» // КонсультантПлюс. Справочная правовая система. <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939/>. (Дата обращения: 16.12.2022).
- Bass J., Gordon B.S., Kim Y.K.* University identification: A conceptual framework // Journal of Contemporary Athletics. 2013. No. 7 (1). P. 1–13.
- Ebert K., Axelsson L., Harbor J.* Opportunities and challenges for building alumni networks in Sweden: A case study of Stockholm Uni-

versity // Journal of Higher Education Policy and Management. 2015. No. 37 (2). P. 252–262.

Gallo M.L. How are graduates and alumni featured in university strategic plans? Lessons from Ireland // Perspectives: Policy and Practice in Higher Education. 2018. No. 22 (3). P. 92–97.

Hanover research. Trends in Higher Education. <<https://www.hanoverresearch.com/reports-and-briefs/trends-in-higher-education-2018/>>.

Iskhakova L., Hoffmann S., Hilbert A. Alumni Loyalty: Systematic Literature Review. <<https://doi.org/10.1080/10495142.2017.1326352>>.

Kramer B., Zent R. Diaspora linkages benefit both sides: a single partnership experience // Global Health Action. 2019. No. 12 (1). <<https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1645558>>.

Zhimin L., Chen Ch., Wang X. Alumni Relations in Chinese HEIs: Case Studies of Three Major Universities // Frontiers of Education in China. 2016. Vol. 11. No. 1. P. 74–101.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица П1. Сравнительный анализ правовых форм объединений выпускников

Форма	Определение	Характерные особенности	Использование (кратко)	Приемлемость для выпускников
Фонд	Не имеющая членства НКО, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели	<ul style="list-style-type: none"> — Нет членства и участников; — создается учредителями, но в дальнейшем учредители никакой роли не играют; — управляет директор или президент; — ликвидация только по суду; — надзор осуществляет попечительский совет 	Удобный безналоговый способ аккумуляции средств и имущества для использования в некоммерческих целях	<ul style="list-style-type: none"> — Подходит для сбора благотворительных взносов; — не очень удобно собирать ежемесячные взносы; неудобно собирать деньги за билеты, за организационные или другие услуги; — так как попечительский совет осуществляет лишь надзорную деятельность, можно создать коллегияльный исполнительный орган, передав ему часть полномочий единоличного исполнительного органа

Продолжение табл. ПП

Форма	Определение	Характерные особенности	Использование (кратко)	Приемлемость для выпускников
Автономная некоммерческая организация (АНО)	Не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и(или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов в целях предоставления услуг в области образования, здравоохранения, науки, права, физической культуры и спорта и иных услуг	— Нет членства; — Учредители теряют право на переданное АНО имущество, не несут субсидиарной ответственности; — Осуществляет предпринимательскую деятельность, для которой создана; — Управляется директором, назначаемым учредителями; — Коллегиальные органы не обязательны	Как и фонд, может принимать благотворительные взносы без налогов, но ориентирована на оказание социальных услуг	— Может (с оговорками) принимать жертвования и благотворительные взносы; — Неудобно собирать ежемесячные взносы; — Удобно собирать деньги за билеты, за организационные или другие услуги; наблюдательный совет является необязательным и, соответственно, имеет очень слабое влияние

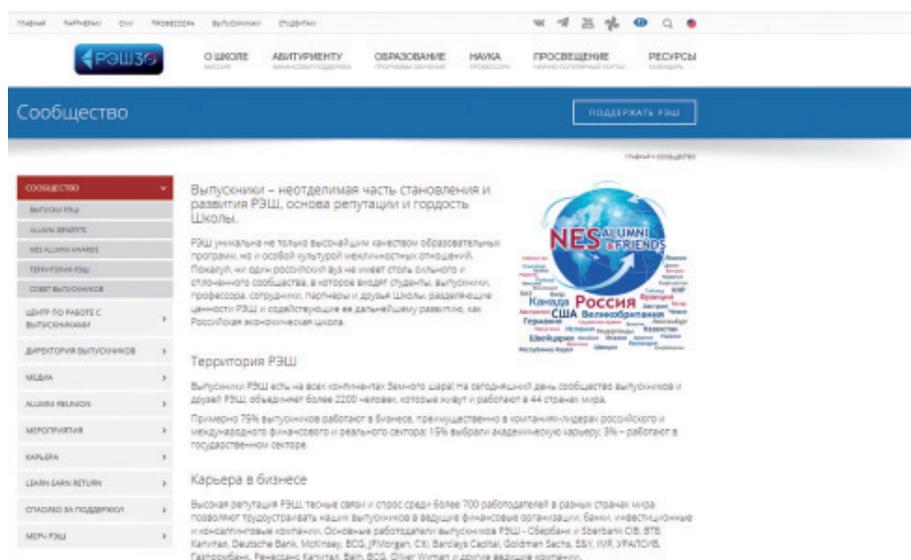
<p>Союз или ассоциация</p>	<p>Основанная на членстве некоммерческая организация, учрежденная гражданами и(или) юридическими лицами для содействия ее членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение некоммерческих целей</p>	<p>— Основана на членстве; — учредители являются таковыми только на момент учреждения, далее имеют равные права с позже вступившими членами; — член может быть исключен из него; — членские взносы не возвращаются; — члены союза несут субсидиарную ответственность по его обязательствам в раз- мере своих взносов; — управляется директором, но обязательны коллегиальные формы управления — директор и коллегиальные органы избираются на общем собрании членов</p>	<p>Форма объединения граждан и(или) юрлиц с возможностью вступления и выхода</p>	<p>— Возможность собирать пожертвования без налогов; — предусмотрены ежемесячные или годовые взносы; — возможность вступления новых участников; — возможность взимать плату за услуги (если деятельность уставная); — возможность коллективного принятия решений с ограничением роли директора; — при большом количестве членов сложно провести годовое общее собрание (можно заменить на конференцию)</p>
-----------------------------------	--	---	--	--

Окончание табл. ПП

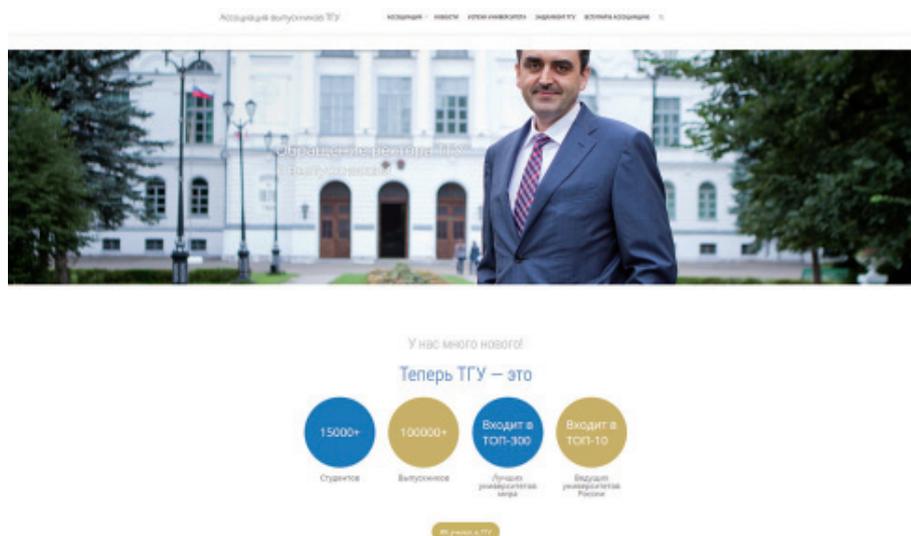
Форма	Определение	Характерные особенности	Использование (кратко)	Приемлемость для выпускников
<p>Общественные объединения</p>	<p>Особый тип НКО, основанный на членстве, призванный помочь гражданам реализовать свое право на объединение вокруг той или иной цели некоммерческого свойства и не противоречащей Конституции; деятельность должна быть гласной, а информация об их учредительных и программных документах — общедоступной; название должно указывать на цели и организационно-правовую форму</p>	<p>— Считаются созданными с момента учредительного собрания; могут существовать без государственной регистрации; — приобретают статус юридического лица с момента регистрации; — учредители и члены не сохраняют право на переданное в собственность имущество, в том числе на членские взносы; — высший орган — съезд (конференция) либо общее собрание; — управляет директор, выбранный высшим органом; — коллегияльные органы не обязательны</p>	<p>Больше подходит для партийных структур либо для структур, объединяющих граждан по территориальному типу</p>	<p>— Возможны пожертвования и членские взносы, существуют особые требования к открытости; — обязателен контрольно-ревизионный орган; — вправе осуществлять предпринимательскую деятельность в уставных целях</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Примеры сайтов-визиток для выпускников



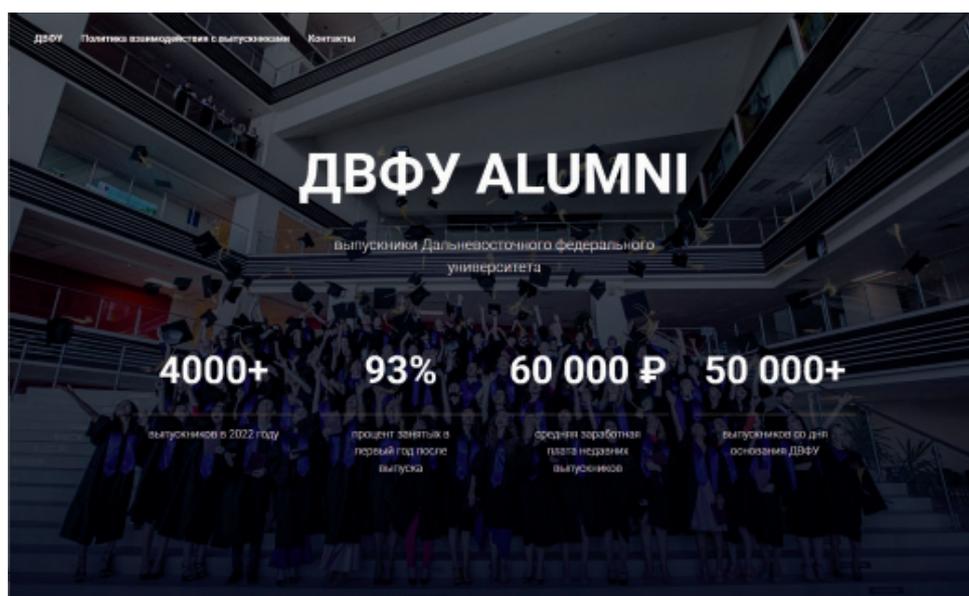
1. Сайт-визитка РЭШ¹³



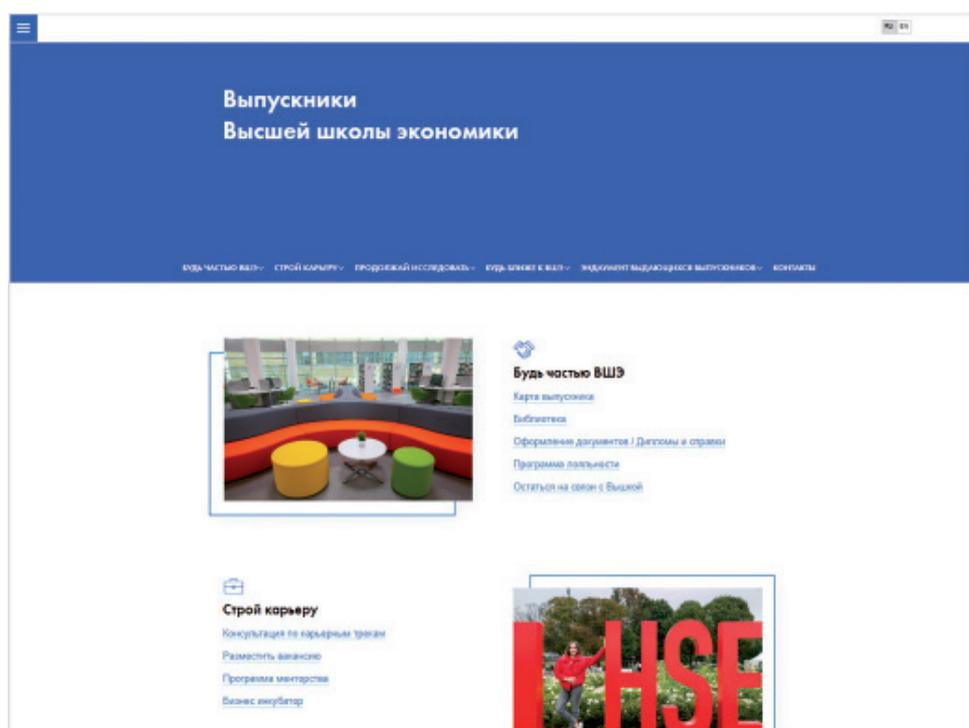
2. Сайт-визитка ТГУ¹⁴

¹³ Официальный сайт NES Alumni and Friends — Выпускники и друзья РЭШ. <<https://www.nesalumni.org/>>. (Дата обращения: 15.03.2023).

¹⁴ Официальный сайт Ассоциации выпускников ТГУ. <<https://alumni.tsu.ru/>>. (Дата обращения: 22.03.2023).



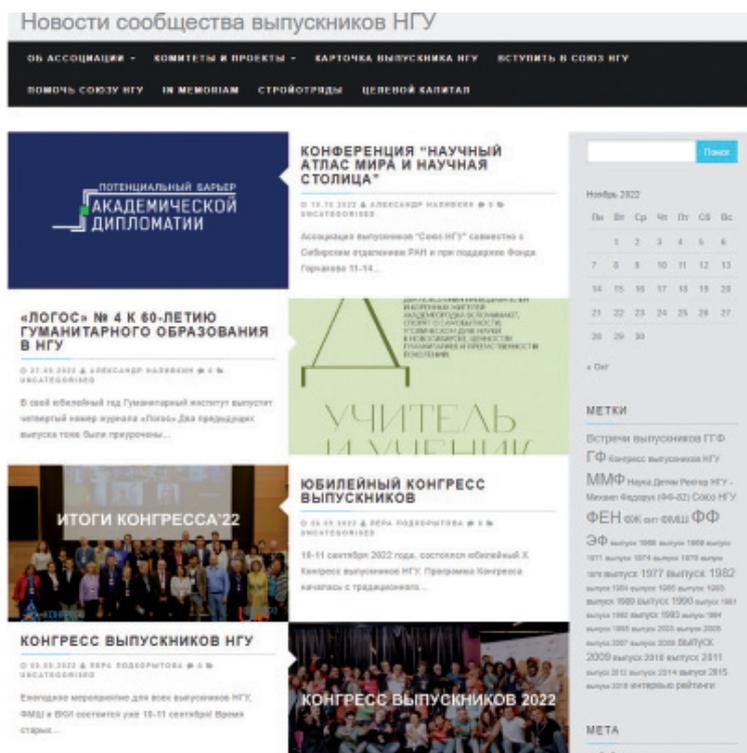
3. Сайт-визитка ДВФУ¹⁵



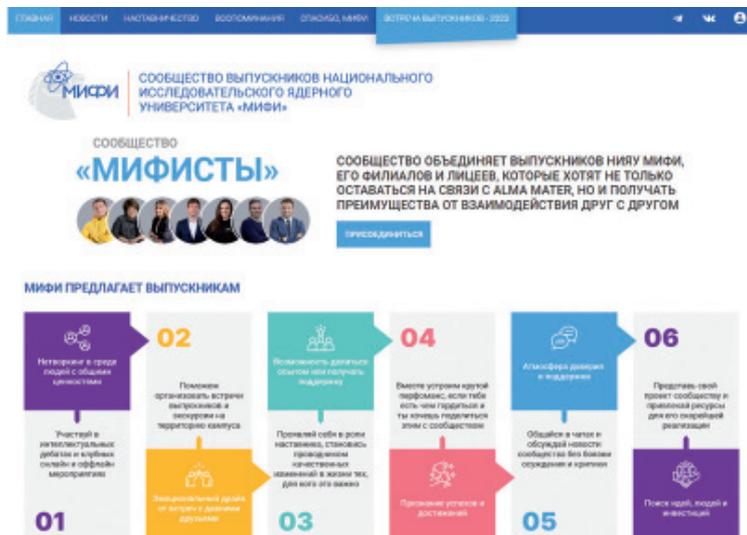
4. Сайт-визитка НИУ ВШЭ¹⁶

¹⁵ Официальный сайт ДВФУ Alumni. <<https://fefualumni.ru/rus>>. (Дата обращения: 15.03.2023).

¹⁶ Официальный сайт выпускников Высшей школы экономики. <<https://alumni.hse.ru/>>. (Дата обращения: 25.12.2022).



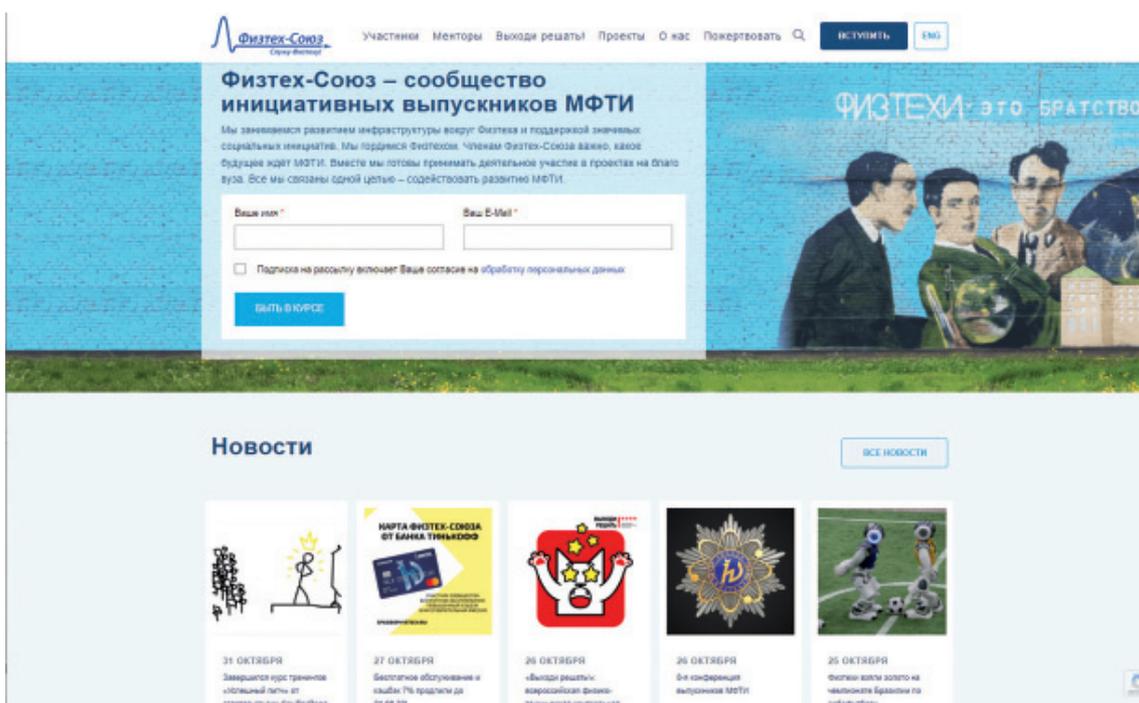
5. Сайт-визитка Союза НГУ¹⁷



6. Сайт-визитка МИФИ¹⁸

¹⁷ Официальный сайт Сообщества выпускников НГУ. <<https://alumninsu.ru/news/>>. (Дата обращения: 22.02.2023).

¹⁸ Официальный сайт Сообщества выпускников Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ». <<https://alumniclub.mephi.ru/home>>. (Дата обращения: 16.03.2023).



7. Сайт-визитка «Физтех-Союза»¹⁹



8. Сайт-визитка ИТМО²⁰

¹⁹ Официальный сайт «Физтех-Союза» — Сообщества инициативных выпускников МФТИ. <<https://phystech-union.org/>>. (Дата обращения: 22.03.2023).

²⁰ Официальный сайт сообщества выпускников Университета ИТМО. <<https://alumni.itmo.ru>>. (Дата обращения: 01.03.2023).

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы выражают признательность Быкадорову Д.Н., Дьяченко О.А., Наливкину А.Д., Уваровой А.Д. и Хроменковой А.Д. за помощь при работе над документом.

Учебное издание

**Методические рекомендации по взаимодействию
с выпускниками в российских университетах**

Составитель и научный редактор *Ю.С. Хукаленко*

Зав. книжной редакцией *Елена Бережнова*

Верстка: *Светлана Родионова*

Корректор *Надежда Андрианова*

Художественный редактор *Ольга Быстрова*

Подписано в печать 23.03.2023. Формат 60×88/16

Усл. печ. л. 3,8. Уч.-изд. л. 1,8

Тираж 200 экз. Изд. № 2719. Заказ №

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

101000, Москва, ул. Мясницкая, 20,

тел.: +7 495 624-40-27

Отпечатано в ООО «Фотоэксперт»,
109316, Москва, Волгоградский проспект, д. 42