

DOI: 10.18721/JHSS.11311  
УДК 316.35

## УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С ВЫПУСКНИКАМИ ВУЗА

**Н.Е. Мельникова<sup>1</sup>, Я.В. Шокин<sup>1</sup>, А.А. Зенько<sup>2</sup>, О.А. Крейдер<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Государственный университет «Дубна», Московская обл., Российская Федерация;

<sup>2</sup> АО «Первый канал», Москва, Российская Федерация

Одним из наиболее ценных активов вуза являются выпускники, учитывая, что их достижения обеспечивают репутационные характеристики вуза. На площадках университетов активизируется создание ассоциаций выпускников, которые выступают коммуникативными, рекреационными, респектабельными центрами, сообществами профессионалов. Ассоциация, стремящаяся вовлечь в свои ряды как можно большее количество участников, должна предложить условия, привлекательные для выпускников. Процесс осуществляется в условиях дисбаланса между растущими потребностями вуза и недостаточностью бюджетного финансирования. В статье рассмотрен отечественный и зарубежный опыт взаимодействия вузов и выпускников, в том числе создание ассоциаций выпускников, проанализировано место интернет-ресурсов в стратегии работы с выпускниками, представлены юридические и экономические ракурсы обеспечения взаимодействия в системе отношений вуз-выпускник, предложена авторская разработка методики оценки общественной эффективности мероприятий, проводимых Ассоциацией выпускников государственного университета «Дубна», определены источники формирования средств эндаумент-фондов вузов. Кросскультурный анализ позволил выявить особенности практик взаимодействия отечественных и зарубежных вузов с выпускниками.

**Ключевые слова:** сообщества выпускников, ассоциация выпускников вузов, инвестиционный фонд пожертвований, фонд целевого капитала (эндаумент-фонд), фандрайзинг.

**Ссылка при цитировании:** Мельникова Н.Е., Шокин Я.В., Зенько А.А., Крейдер О.А. Управление отношениями с выпускниками вуза // Общество. Коммуникация. Образование. 2020. Т. 11. № 3. С. 131–146. DOI: 10.18721/JHSS.11311

Статья открытого доступа, распространяемая по лицензии CC BY-NC 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

## MANAGEMENT OF RELATIONS WITH UNIVERSITY ALUMNI

**N.E. Melnikova<sup>1</sup>, Y.V. Shokin<sup>1</sup>, A.A. Zenko<sup>2</sup>, O.A. Kreider<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Dubna State University, Moscow Region, Russian Federation;

<sup>2</sup> Channel One Russia, Moscow, Russian Federation

One of the most valuable assets of the University is alumni, for their achievements provide the reputation characteristics of the University. The creation of alumni associations that serve as communication, recreational, and respectable centers and communities of professionals is being promoted at Universities. An association that seeks to attract as many members as possible must offer conditions that are attractive to alumni. The process is carried out in the conditions of an imbalance between the growing needs of the University and insufficient budget funding. The article examines domestic and foreign experience of interaction between universities and alumni, including the creation of alumni associations, analyzes the place of Internet resources in the strategy of working with alumni, presents legal and economic perspectives of ensuring interaction in the system of University-alumnus relations, offers a method for evaluating the social effectiveness of events held by the Alumni Association of Dubna State University, designates the

sources of endowment funds of universities. Cross-cultural analysis has revealed the features of practices of interaction with alumni used by domestic and foreign universities.

**Keywords:** university alumni communities, university alumni association, donation investment fund, endowment fund, fundraising.

**Citation:** N.E. Melnikova, Y.V. Shokin, A.A. Zenko, O.A. Kreider, Management of relations with university alumni, Society. Communication. Education, 11 (3) (2020) 131–146. DOI: 10.18721/JHSS.11311

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

### Введение

Финансирование научных проектов в высших учебных заведениях страны в соответствии с политикой правительства РФ все больше возлагается на сами образовательные учреждения. Решение этой проблемы предлагается в соответствии с Федеральным законом № 275 от 30.12.2006 «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» и заключается в создании так называемых эндаумент-фондов.

Для образовательной системы РФ этот механизм взаимодействия ещё относительно новый, а в Великобритании и США эти фонды являются успешным инструментом софинансирования образовательной сферы. В справочных изданиях США эндаумент характеризуется как фонд или инвестиционный фонд, созданный из имущества любого вида, в том числе полученного в дар или по наследству. Образовав фонд, имущество становится финансовым активом, который используется для образовательных (и любых государственных и общественных) учреждений, например, на выплату стипендий. Сами активы при этом остаются неприкосновенными и выступают в качестве источника доходов.

Если для зарубежных вузов с многовековыми традициями практика негосударственного финансирования уже оформилась, опыт привлечения средств в эндаумент-фонды весьма разнообразный, как и практика расходования прибыли, то для отечественных вузов это в некотором смысле, новый опыт. Сопоставление российского и зарубежного наполнения фондов целевого капитала показывает существующий разрыв в объёмах. Так для России размерность – млн долл., для США и Канады – млрд долл. [13, с. 27–28]. В обзоре Я.М. Миркина указаны активы эндаумент-фондов вузов, наиболее крупные по данным на 2010 год: Harvard University – 27,5 млрд долл., Yale University – 16,7 млрд долл., Stanford University – 15,9 млрд долл., Massachusetts Institute of Technology – 8,3 млрд долл., МГИМО – 20 млн долл., Финансовый университет при Правительстве РФ – 10 млн долл., Фонд Европейского университета Санкт-Петербурга – 8 млн долл. При этом отмечается независимость объёма фонда целевого капитала от количества студентов вуза. Так, например, эндаумент Массачусетского технологического института при общем количестве студентов (бакалавров и магистров) 10,384 чел. составляет 8,3 млрд долл. В Университете Висконсин-Мэдисон (University of Wisconsin-Madison – UW-Madison) общее количество студентов 42,030 чел., при этом эндаумент содержит 1,645 млрд долл. [5, с. 61].

Разумеется, флагманы отечественной системы профессионального образования уже вошли в практику формирования фондов целевого капитала весьма успешно, в том числе и благодаря существующим объединениям, ассоциациям выпускников, а вот региональные вузы, с иными объёмами финансирования и весьма высокой значимостью для региона, идут по пути формирования оптимальной стратегии, одной из основ которой выступает работа с выпускниками вуза. Создаются ассоциации выпускников, выполняющие широчайший спектр функций в системе вуз–выпускник, аккумулирующие и репрезентующие социальный капитал / активы обеих сторон.

Вопрос об общественной эффективности таких организаций требует отдельного социально-экономического измерения. В качестве кейса используется методика оценки общественной эф-

фективности мероприятий, проводимых в рамках деятельности Ассоциации выпускников государственного университета «Дубна», классического университета, развивающегося в наукограде Дубна Московской области.

### Методология и методика исследования

Исследовательские подходы в изучении принципов формирования негосударственных источников финансирования вузов и становления работы с выпускниками в этом ракурсе опирались на методологию кросскультурного анализа, позволившую выявить особенности деятельности Ассоциации выпускников и формирования фондов целевого капитала в отечественных университетах по сравнению с устоявшимся опытом зарубежных вузов, меры, предпринимаемые для оптимизации отношений в системе вуз–выпускник. Применение общенаучных методов анализа и синтеза в исследовании отечественных и зарубежных практик построения отношений в системе вуз–выпускник позволяет выявить тенденции, закономерности и особенности зарубежного и отечественного опыта. Для измерения общественной эффективности мероприятий, проводимых в рамках деятельности Ассоциации выпускников на площадке регионального вуза, на основе метода моделирования разрабатывается методика количественных оценок показателей эффективности мероприятий, принципы шкалирования предлагаются для получения субъективной оценки эффективности мероприятий с учетом возможных разноплановых типов эффектов.

### Результаты исследования

В современных исследованиях опыт взаимодействия вузов и выпускников представлен весьма фрагментарно. Свидетельства о нем можно получить, отталкиваясь от содержания сайтов ассоциаций, клубов выпускников, публикаций, связанных с исследованием деятельности университетов, в частности, замеров эффективности, где фигурирует экономическая составляющая, частью которой выступают эндаунтмент и фандрайзинг как процесс привлечения внешних ресурсов для реализации определенной задачи. Изначально понятие фандрайзинга утвердилось в США в секторе негосударственных некоммерческих организаций, а сегодня он получил широкое распространение в самых разных областях.

Сравнительный анализ, проведенный М.В. Рыжковой [6], показывает, что есть разница в практике привлечения средств не только между зарубежными и отечественными вузами, но и среди европейских и американских университетов. Автор отмечает, что фандрайзинг – это скорее практика американских вузов, чем европейских или азиатских, и подчеркивает, что «средний объем собираемых фондов американского частного вуза из десятки крупнейших в разы превосходит фонды, получаемые Кэмбриджем, и в 10 раз – Оксфордом» [6].

Среди учредителей фонда целевого капитала вуза могут быть предприятия-работодатели, некоммерческие организации региона, иные юридические или физические лица, руководители вузов и выпускники вузов. Наиболее близкими для вуза донорами могут рассматриваться именно выпускники, как люди, знакомые с проблемами и потребностями вуза изнутри, носители духа университетской корпорации (если, конечно, он сформирован). Практика взаимодействия вуза и выпускников выражается в создании организаций выпускников. Они имеют разные названия, но принадлежность к ним не просто отличительный признак, подчеркнутое отношение, причастность к Alma Mater, но и способ подчеркнуть респектабельность, возможность произвести благоприятное впечатление на партнеров по бизнесу. Кроме того, это еще и место, где можно поговорить о бизнесе и жизни с теми, кто тебя понимает, поскольку являются обладателями близких ценностных установок.

Опыт зарубежных университетов в формировании отношений «университет–выпускник» задается традициями, например, ведущих и старейших американских университетов, образующих «Лигу плюща», или частных английских школ «Кларендонской девятки», обучение в которых не

только открывает дорогу в старейшие университеты Оксфорд и Кембридж, но и выступает одним из значимых факторов для вхождения в британскую политическую и бизнес-элиту.

В РФ при разработке концепции Ассоциации выпускников МГИМО в качестве ориентира были заданы именно опыт Гарвардского и Йельского университетов, выпускники которых занимают наиболее значимые места в истеблишменте США. Из опыта Йельского университета для Ассоциации выпускников МГИМО выступают в качестве приоритетных следующие характеристики и виды деятельности: «Ежегодно в клубе организуется около 100 встреч с видными политиками и бизнесменами, на которые приглашаются выпускники университета. Сеть карьерных ресурсов клуба (*Career Counseling Resource Network*) содержит информацию о вакансиях регионов и возможностях предпринимательства в них. Функцией сети *ProNet* является создание и распространение электронных баз резюме студентов и выпускников. Размер членских взносов варьируется: с еще неоперившихся выпускников, только что закончивших университет, берут 140 долл. в год. А если человек закончил Йель более года назад, то членство будет стоить ему свыше 1000 долл. Нью-Йоркскому клубу выпускников Йеля, в котором сегодня 8600 членов, принадлежит 22-этажное здание в центре Манхэттена. В нем 150 гостевых комнат, 7 ресторанов, библиотека с 32 000 томов, бар, два атлетических зала с бассейном и т. д. Члены клуба могут всем этим пользоваться, но за отдельную плату, которая, впрочем, всегда ниже, чем за те же самые услуги, предоставляемые в городе» [8, с. 6]. Организационное оформление и разноплановая деятельность ассоциаций выпускников без особенного акцента на экономическую эффективность взаимодействия, представлены в материалах исследований, проведенных в Китае [20] и Великобритании [21].

Концепция развития Ассоциации выпускников МГИМО [8] в качестве миссии декларирует укрепление корпоративного духа всех поколений выпускников, сплочение и социальное продвижение выпускников, их самореализацию, поскольку, будучи успешными, они смогут эффективно содействовать непрерывному развитию вуза. В качестве базового принципа работы Ассоциации выдвигается передача на аутсорсинг выпускникам основных направлений её деятельности, чтобы они на практике могли показать превосходное качество своих знаний и опыта. Таким образом, Ассоциация выступает базовой платформой, предоставляющей выпускникам такую возможность. В качестве направлений деятельности изначально определяются те, что уже самоорганизовались и имеют перспективы:

- информационное обеспечение (создание и поддержка веб-порталов Ассоциации выпускников и Центра карьеры) – компании SuperJob и Alumni.su (Ассоциация клубов выпускников российских вузов);
- редакционная деятельность/PR/реклама;
- организация выступлений звезд эстрады;
- организация досуговых мероприятий (основатели «МГИМО-Клуба», организаторы ежегодных вечеринок МГИМО – Mega-Party);
- организация выступлений в МГИМО (У) выдающихся бизнесменов/специалистов кадрового рынка в рамках проводимых Центром карьеры серии семинаров «Технология карьеры» и цикла «История успеха».

Составители документа ссылаются на опыт Йельского университета при подходе к формированию штата Ассоциации. Авторы подчеркивают, что «Ассоциация выпускников не должна быть чистым реципиентом средств и ресурсов выпускников, действующим исключительно по принципу «дай» (либо его аналогу – «ты получил первоклассное образование, теперь пришло время отдать долг»). Напротив, при правильном построении работы, взаимодействуя с Ассоциацией, выпускники смогут самореализовываться и развивать свой как минимум безубыточный бизнес. Вместе с тем Ассоциация ни в коем случае не должна превращаться в бизнес одного выпускника или группы выпускников», см. [8, с. 14].

Ассоциация выпускников Санкт-Петербургского государственного университета [19] провозглашает целью своей деятельности объединение выпускников в динамично развивающееся сообщество, способствующее расширению профессиональных, творческих и научных связей как внутри, так и с Университетом, что будет повышать конкурентоспособность вуза, сохранять и преумножать ценности и уникальность университетского образования, культуры и традиций. Основные направления деятельности [19]:

**Поддержка СПбГУ** – совместно продвигать бренд СПбГУ на мировой арене:

- проекты о достижениях СПбГУ и его выпускников;
- PR и коммуникационные проекты, направленные на продвижение бренда СПбГУ на мировой арене.

**Наука** – поддерживать СПбГУ в научной деятельности и коммерциализации полученных результатов:

- лекции по коммерциализации НИОКР;
- программа «Содействие инновационно-технологическим инициативам универсантов»;
- поиск партнеров и заказчиков разработок среди выпускников.

**Образование** – экспертно поддерживать изменения образовательных стандартов и программ:

- поддержка СПбГУ в формировании образовательных стандартов и программ;
- новые образовательные программы и курсы.

**Студенты** – поддерживать талантливых студентов и их проекты:

- стипендиальные программы;
- менторская программа;
- бизнес-инкубатор;
- премии лучшим проектам студентов.

**Трудоустройство** – в качестве приоритета рассматривается оптимизация взаимодействия в системе выпускники – студенты – СПбГУ – работодатели:

- лекции по примерам построения карьеры от успешных выпускников;
- обратная связь от работодателей;
- организация стажировок и практикумов;
- лекции крупнейших работодателей.

**Выпускники** – служить платформой контактирования, взаимодействия выпускников и СПбГУ, поддерживать выпускников силами вуза:

- база данных выпускников СПбГУ;
- веб-портал выпускников;
- группы Ассоциации в социальных сетях;
- регулярные новостные рассылки;
- встречи выпускников;
- лекторий;
- обратная связь от выпускников;
- бренд и фирменный стиль;
- вебкасты;
- мероприятия business networking;
- программа привилегий;
- трудоустройство;
- клуб меценатов;
- региональные представительства Ассоциации;
- интеграция сообществ в деятельность Ассоциации;
- конкурс бизнес-планов среди выпускников.

В числе приоритетных направлений на 2016 год запуск ряда программ поддержки СПбГУ, студентов и выпускников:

- стипендиальная программа;
- новый веб-портал;
- запуск менторской программы;
- Центр карьеры и взаимодействие с работодателями;
- программа привилегий и др.

Понимание значимости ассоциации выпускников в контексте взаимодействия вузов и работодателей подтверждается и данными социологических исследований, что, в свою очередь, может определять и механизм взаимодействия. Результаты исследования [4] свидетельствуют о том, что современный работодатель заинтересован не просто в специалисте, а в профессионале, который ориентирован на отрасль, способен быстро «влииться» в производство и решать его проблемы. Так в механизме взаимодействия с выпускниками может рассматриваться некий опосредованный актор, когда через решение проблем работодателей по запросу выпускников, являющихся специалистами в данной компании, вуз выступает постоянным гарантом качества подготовки выпускаемых специалистов.

Важным условием при формировании работы вуза с выпускниками представляется отказ от риторики «долженствования» в любых её проявлениях. Установка «что я должен (могу) делать для Alma Mater» не может быть навязана. Символический капитал самого учебного заведения, человеческий и профессиональный капитал причастных к его деятельности, корпоративная культура должны закладывать определенный дух университетской корпорации, который формировал бы отношение к УНИВЕРСИТЕТУ (именно с большой буквы) в духе классических университетов как корпорации преподавателей и студентов (*universitas magistrorum et scholarium*). Впрочем, времена меняются, меняются и отношения в системе студент–вуз, студент–преподаватель. Сегодня, становясь экономической корпорацией особого рода, связанной с производством и распространением знания, вуз является игроком на рынке образовательных услуг [10].

В свете мобилизации выпускников как финансовых доноров вуз может выступать с рядом предложений. Например, при вступлении в Ассоциацию выпускников Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов выпускник получает [17]:

- право свободного прохода на территорию и в учебные корпуса Университета в порядке, установленном для сотрудников;
- возможность участия во встречах выпускников;
- возможность пользоваться фондами и читальным залом Научной библиотеки им. Д.А. Гранина;
- возможность пользоваться компьютерными залами Университета;
- возможность участия в научных, общественных и праздничных мероприятиях, проводимых в Университете, в порядке, установленном для сотрудников либо гостей (в соответствии с регламентом мероприятия);
- возможность пользоваться спортивно-оздоровительным комплексом Университета на особых условиях;
- возможность проживания в Доме студентов и его филиале по студенческим ценам для члена Ассоциации и по гостевым ценам — для родных, друзей и близких (при наличии свободных мест);
- возможность парковки автотранспорта на территории Университета в порядке, установленном для сотрудников.

Зарубежные вузы выступают с аналогичными предложениями. Например, Ассоциация выпускников Университета штата Мичиган (*Michigan State University, MSU*) [18] указывает на необходимость членских взносов, но подчеркивает, что члены Ассоциации, которые внесли определенные пожертвования, будут обладать особым признанием, почетным статусом и могут использовать более широкий спектр ресурсов Университета, среди них скидки на парковку в пре-

делах кампуса, на пользование теннисным кортом, на покупку спортивного снаряжения, сувенирной продукции, одежды с символикой Университета, книг, скидки в ресторанах и кафе Университета и даже при аренде авто.

Ряд публикаций подчеркивает, что взаимодействие системы вуз–выпускник во многом определяется обучением и воспитанием студента в вузе в контексте будущей профессиональной деятельности. Подчеркивается роль всевозможных научных фестивалей, форумов, центров социально-значимых инициатив (опыт Северо-Кавказского федерального университета), что в свою очередь может стать площадкой для клубов выпускников, ассоциаций выпускников, поддерживающей связь в системе вуз–выпускник [1]. Зарубежный опыт свидетельствует, что практика поощрения создания исследовательских центров уже на этапе обучения студентов, а равно и работа с выпускниками, может строиться как вне, так и внутри вуза. Об этом говорит практика Слоуновской школы – администратора программы ежегодной Предпринимательской премии (Entrepreneurship Competition) в размере 100 тыс. долл. Анализ американских исследовательских университетов [9] показал, что на премию могут претендовать коллективы студентов любой из школ МТИ (Massachusetts Institute of Technology, MIT), создавшие успешный стартап, начинающую компанию. Оценивается бизнес-план, а затем он передаётся предпринимателям для его финансовой поддержки. Победители могут безвозмездно воспользоваться услугами университетских бизнес-инкубаторов. По оценкам исследователей, сегодня премия «стала основным объектом соревнования студенческих бизнес-планов национального уровня» [9, с. 82].

Между тем, в США разрабатываются и применяются методы оптимизации отношения вуз–выпускник в свете непосредственно финансовых вливаний. Обычный вариант – рассылка писем выпускникам вуза с просьбой профинансировать некий проект. Вузы признают, что это дорого и неэффективно. Вариант оптимизации пожертвований позволяет реализовать система интеллектуального анализа данных Data Mining. Её возможности позволяют определить целевую группу выпускников, которые наиболее склонны к благотворительности. Для этого анализируется база данных выпускников на предмет выявления отличий доноров от всех остальных. Один из аналитиков отметил, что решающую роль играют два параметра вместе: обладание дорогим домом плюс повышенная увлеченность игрой в гольф. Уровень доходов сам по себе не является решающим (хотя он влияет на величину пожертвований). Кроме того, если, например, в Великобритании большая часть университетов осуществляют поиск и последующую проверку данных о социальном происхождении абитуриентов (выпускников школ) с целью отсеивания представителей социальных групп с низким статусом, то «в США, вследствие сильной зависимости частных вузов от пожертвований богатых выпускников (и компаний, где они работают), их детям при приёме отдается предпочтение в форме квот. Частные университеты специально ищут студентов из очень богатых семей (пусть даже в плане успеваемости у них мало шансов на поступление) с целью привлечь в качестве спонсоров их родителей» [11, с. 106].

Экономическая составляющая взаимодействия в системе вуз–выпускник активно обсуждается на современном этапе. В мае 2016 в Высшей школе экономики в Санкт-Петербурге состоялась III Международная научно-практическая конференция «Образование и мировые города: система координат для современного университета». В рамках круглого стола участники обсуждали, как привлекать ресурсы для развития вузов, специфику работы с выпускниками, корпоративными фондами, крупными компаниями, роль органов власти в университетском фандрайзинге, управление процессом привлечения ресурсов.

Наибольшие дискуссии вызвала тема, как вызвать интерес к университетским проектам и успешно их продвигать, выстраивая долговременные доверительные отношения с благотворителями. О. Орачева (генеральный директор Благотворительного фонда В. Потанина), выступая в рамках круглого стола, уточнила, что показатели фандрайзинга (сколько привлекли средств, какой процент составляет внебюджетное и т. п.) далеко не всегда так важны: маленький про-

ект со скромным бюджетом может приносить бóльшую пользу студентам и преподавателям, чем значительное пожертвование университету от крупного донора. Через призму показателей важно видеть результат. Ну и конечно, для любого донора одним из самых ценных качеств будет умение четко сформулировать и «продать» свой проект благотворителю. Фандрайзинговая активность предполагает, что нужно встать на позицию донора: понять, почему, собственно он должен вас поддержать? Во многих выступлениях звучало это «должен». Какой бы ни был донор, частный или корпоративный, студент или бизнесмен – никто не обязан помогать.

В Уральском федеральном университете имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (г. Екатеринбург) на Международном форуме по анализу академического фандрайзинга в октябре 2015 проректором Российской экономической школы по учебной работе и работе со студентами З. Касабиевой поднимались вопросы управления отношениями с выпускниками. В качестве основных направлений указывались информационное, интеграционное и обучение в течение всей жизни (Life Long Learning).

В публикациях отечественных исследователей обращает внимание признание значимости интернет-ресурсов в представительском плане, в выработке механизмов работы с выпускниками [2]. Автор подчеркивает важную рекламно-информационную функцию сайтов вузов, на которых необходимо размещать сведения о выпускниках. Основным аргументом приводит следующее: «В понимании абитуриента, любой из руководителей МТС и Газпрома – это состоявшийся в карьерном и материальном плане человек, а связь между персоной и вузом, который он закончил, абитуриент «достроит» в своей голове сам. При этом использование информации о том, кто закончил конкретный вуз, не требует никаких юридических формальностей, и вузы могут использовать такие факты в своей маркетинговой деятельности абсолютно открыто». Он подчеркивает, что «для западной образовательной отрасли, очевидно, что результаты, которых добились выпускники в профессиональном и даже материальном плане, – это лучшее подтверждение качества образования в вузе для потенциальных абитуриентов. ...В современных условиях, при сильной развитости электронных средств коммуникаций и социальных сетей, задача сбора и поддержания в актуальном состоянии базы выпускников вуза не представляет существенной сложности. Например, на помощь может прийти CRM-система (Управление отношениями с клиентами) – детище информационных технологий, которое давно используется в бизнесе по всему миру». Благодаря CRM-системе возможна автоматизация работы с выпускниками. По мнению автора, основные задачи системы в бизнес-среде: повышение уровня продаж, обеспечение эффективности маркетинговых акций, улучшение уровня обслуживания заказчиков, построение долгосрочных и доверительных отношений с клиентами, можно экстраполировать и на деятельность вуза. Например, вуз сможет показать абитуриентам достижения выпускников университета, должности, которые они занимают через год, три года, пять лет, десять лет, что формирует представления о карьерных перспективах, а что касается прямой прибыли, то, за счет оповещения всех выпускников с помощью системы, о том, что по какому-либо юбилейному случаю выпущены памятные значки, можно получить прибыль с продаж. Это, конечно, частный случай, но он может учитываться при формировании алгоритма работы по, например, наполнению фонда целевого капитала или оптимизации взаимодействия членов ассоциации выпускников.

Стратегия работы с выпускниками может строиться по принципам профориентационной работы. Если учесть, что ряд абитуриентов выбирает профессию и вуз, ориентируясь на сайты кадровых агентств, то, вероятно, информация о том, какие возможности на рынке дает образование в рамках того или иного направления подготовки, позволит выступать вузу ещё и в роли кадрового агентства, услуги которого подкреплены интеллектуальным, человеческим капиталом даже по завершении обучения.

Исследования зарубежных вузов показывают наличие опыта в исполнении ими роли кадровых агентств и ассессмент-центров. Например, А.З. Гильманов и С.О. Коваленко [3] отмечают, что



Боннский университет предлагает студентам программы подготовки по дополнительным квалификациям в области программирования, веб-дизайна, работами с базами данных, языковой подготовке, основам журналистики, навыкам профессиональной коммуникации и прочее. Есть и другая сторона взаимодействия, через связь вуз–рынок труда–выпускник, когда университет информирует о наличии вакансий в регионе, стране и даже за её пределами, размещает на своем сайте ссылки на электронные ярмарки вакансий, а на университетской информационной доске – печатные объявления о вакансиях для студентов и профессоров собственно в университете.

Успешный опыт Германии адаптирован к возможностям вузов в республике Татарстан. Академия социального образования г. Казани (АСО) поддерживает выпускников в практике трудоустройства. Организация аккумулирует и предоставляет данные о вакансиях от всех Центров занятости г. Казани, выложенных на сайтах периодических изданий и ярмарок вакансий. Её сотрудники дают практические рекомендации, например, о том, как составить резюме [3, с. 135].

История становления и развития российских вузов содержит множество примеров самоорганизации выпускников ведущих университетов как под воздействием внешних обстоятельств, так и в силу личностной внутренней потребности. Отдельные исследования содержат свидетельства об объединениях вокруг выпускников, возникающих в эмиграции [12]. И.В. Щеблыгина изучила опыт организации выпускников Московского университета, находящихся в эмиграции, а равно и значительного числа отечественных интеллектуалов – эмигрантов, связанный с изданием сборника, посвященного 175-летию вуза. Для этой цели в июле 1929 года был образован Пражский комитет. Его участники обратились за помощью ко всем интеллектуалам – соотечественникам в эмиграции: «Не только воспитанники Московского университета, не только лица, получившие высшее образование в России, но и все русские люди, которым дороги великие достижения русской культуры, должны собрать средства, нужные для ознаменования юбилейного дня русского просвещения. Пусть русские люди, рассеянные ныне по белу свету, откликнутся на этот призыв и шлют свои пожертвования на сборник и стипендии Московского университета» [12, с. 20]. Инициатива нашла поддержку, география пожертвований оказалась весьма широкой. Ни один из откликов не остался незамеченным: Пражским комитетом были отправлены благодарности по всем адресам независимо от размеров поступающих сумм. В результате юбилейный сборник статей был издан. И.В. Щеблыгина отметила, что «обращаясь к своим читателям, авторы издания с благодарностью писали: “Этот сборник, цель которого – оживить, запечатлеть и закрепить в умах русских людей великое значение Московского университета, как органа русского национально-государственного самосознания, русской научной мысли, русского общественного культурного творчества, был создан на почве общего одушевленного единения”» [12, с. 22].

Можно отметить, таким образом, что успешный опыт создания фондов целевого капитала и участия в нем выпускников вузов имеет место и в отечественной традиции. Автор приводит слова студента выпуска 1865 года князя Дм.Дм. Оболенского, которые можно рассматривать не только как нравственный ориентир, но и как смысл, цель, вектор деятельности университета: «И, несмотря на всевозможные, разнообразные течения и направления партий, землячеств, даже антиправительственных, политических стремлений, увлечение науками, благодаря прекрасным профессорам, преобладало, и то благородное влияние, которое имела университетская атмосфера на всех студентов, оставило на всех нас неизгладимую печать благородства, порядочности, человечности на всю жизнь и вселило уважение к студенчеству» [12, с. 33–34].

#### **Методика оценки общественной эффективности мероприятий, проводимых в рамках деятельности Ассоциации выпускников Государственного университета «Дубна»**

Создание в региональном вузе Ассоциации выпускников может рассматриваться как опыт коллаборации в системе вуз–выпускник. Задача оценки общественной эффективности проектов

любого рода традиционно относится к числу наиболее трудно решаемых задач экономической науки. Это объясняется следующим:

- отсутствием единого мнения в любой социальной группе относительно этических критериев общественной эффективности, что, в свою очередь, вынуждает исследователей использовать преимущественно методы экспертных оценок;
- отсутствием объективно обусловленных количественных показателей оценки общественной эффективности;
- существенной зашумленностью оцениваемых данных, объясняемой избытком влияющих факторов и наличием (даже в сравнительно небольшой референтной группе) перекрестных сетевых мотивационных связей между отдельными субъектами.

Несмотря на существование целого ряда несомненно значимых работ (см. [14, с. 215–221; 15]) в данной области, нельзя не признавать того факта, что большинство ключевых вопросов в ней остаются открытыми по сей день.

С учетом вышеизложенного, применительно к основным задачам Ассоциации выпускников Государственного университета «Дубна» можно рекомендовать следующую модель оценки общественной эффективности мероприятий, проводимых в рамках деятельности Ассоциации выпускников.

*Элементы модели:*

1. субъекты мероприятий (проектов) Ассоциации (пользователи);
2. типы связей между субъектами;
3. показатели субъективной эффективности мероприятий (проектов);
4. группа экспертов, обеспечивающих репрезентативные оценки показателей субъективной эффективности по каждой группе субъектов.

*К числу субъектов мероприятий могут, в частности, относиться:*

- 1.1. выпускники состоявшихся выпусков (1999-2017 гг.);
- 1.2. выпускники будущих выпусков (на текущий момент – студенты набора 2014 года и позже);
- 1.3. сотрудники Государственного университета «Дубна»;
- 1.4. представители организаций – актуальных работодателей;
- 1.5. представители организаций – потенциальных работодателей;
- 1.6. жители наукограда Дубна и других городов Московской области и смежных областей;
- 1.7. прочие заинтересованные лица.

*Возможные типы связей между субъектами, актуальные в свете деятельности Ассоциации выпускников:*

- 2.1. отношения работодатель–работник;
- 2.2. отношения работодатель–потенциальный работник;
- 2.3. отношения работодатель–Университет;
- 2.4. отношения студент–Университет;
- 2.5. отношения выпускник–Университет;
- 2.6. отношения выпускник–выпускник;
- 2.7. отношения выпускник–студент;
- 2.8. отношения житель–Университет, и т. д.

*Показатели субъективной эффективности проектов Ассоциации выпускников (возможные типы эффектов):*

- 3.1. для работодателей:
  - 3.1.1. нахождение благодаря проекту работника подходящей квалификации;
  - 3.1.2. заключение соглашений с Университетом о целевом обучении (как гарантия закрепления студентов при прохождении практики и написании ВКР);
  - 3.1.3. заключение с Университетом иных соглашений;
  - 3.1.4. получение ряда льгот в случае поддержки Фонда целевого капитала Университета.

3.2. для выпускников (кроме выпускников, одновременно являющихся работодателями):

3.2.1. поддержка со стороны Университета в части реализации совместных научно-практических, инновационных, исследовательских, творческих проектов (инфраструктура, лаборатории, вычислительные мощности и т. д.);

3.2.2. поддержка со стороны Университета в части продвижения деятельности выпускников (PR);

3.2.3. положительный эмоциональный эффект от осознания собственной причастности к делу развития и становления Университета, чувство гордости за свою альма-матер;

3.2.4. получение ряда льгот в случае поддержки Фонда целевого капитала Университета.

3.3. для Университета:

3.3.1. заключение взаимовыгодных соглашений (см. также п. 3.2.1, 3.2.2);

3.3.2. продвижение бренда Университета при посредстве наиболее успешных выпускников прошлых лет;

3.3.3. наполнение Фонда целевого капитала для решения текущих задач Университета, определяемых его уставом.

3.4 для студентов:

3.4.1. профориентационная поддержка со стороны Университета;

3.4.2. возможность трудоустройства в организациях, где работают выпускники прошлых лет;

3.4.3. положительный эмоциональный эффект от осознания собственной причастности к делу развития и становления Университета, чувство гордости за свою альма-матер (см. п. 3.2.3).

3.5 для жителей:

3.5.1. заключение соглашений с потенциальным работодателем о целевом обучении (как гарантия закрепления студентов при прохождении практики и написании ВКР) (см. п. 3.1.2);

3.5.2. получение ряда льгот в случае поддержки Фонда целевого капитала Университета (см. п. 3.1.4., 3.2.4);

3.5.3. профориентационная поддержка ребенка-студента со стороны Университета;

3.5.4. возможность трудоустройства ребенка-студента в организациях, где работают выпускники прошлых лет (см. п. 3.4.2);

3.5.5. положительный эмоциональный эффект от осознания собственной (хотя и косвенной) причастности к делу развития и становления Университета (см. п. 3.4.3).

Группа экспертов, генерирующих оценки показателей субъективной эффективности по каждой группе субъектов, должна формироваться таким образом, чтобы обеспечить выполнение требования репрезентативности выборки каждой из групп. По каждой из вышеуказанных групп субъектов мероприятий необходимо сформировать отдельную группу экспертов таким образом, чтобы пропорции основных показателей каждой группы (генеральной совокупности) сохранились в выборке.

Для оценки субъективной эффективности отдельного мероприятия эксперты могут использовать любую удобную шкалу (5-балльную, 10-балльную, 100-балльную; возможно также предусмотреть вариант использования атрибутивной шкалы – шкалы Шварца, шкалы Рокича, широко применяемых в современной психологии и социологии) при соблюдении её унифицированности для всех мероприятий. Полученные экспертные оценки субъективного эффекта от каждого мероприятия будут принимать в пределах выбранной шкалы значения, тяготеющие к некоторым её диапазонам; вследствие этого целесообразно провести кластеризацию полученных данных, результатом которой должно стать общее число оценок в каждом диапазоне.

Оценку эффективности отдельного мероприятия предлагается формировать по следующей методике:

$$E_{Ai} = \sum E_{Aij} \cdot N_j,$$

где  $E_{Ai}$  – общий эффект от проведения  $i$ -го мероприятия,  $i = 1, 2, \dots, n$ ;  $E_{Aij}$  – субъективный (по оценкам экспертов) эффект для субъектов, чьи оценки данного эффекта попали по предложенной шкале в  $j$ -й диапазон,  $j = 1, 2, \dots, m$  (общее число диапазонов, выделенных в результате кластерного анализа);  $N_j$  – общее оценочное число субъектов, чьи оценки данного эффекта попали по предложенной шкале в  $j$ -й диапазон,  $j = 1, 2, \dots, m$ .

**Пример.** Оценивается эффективность проведения АВУД ежегодной встречи выпускников. Сформированы группы экспертов, каждая из которых будет формировать оценки субъективного эффекта для представителей каждого из заинтересованных субъектов: университета, работодателей, выпускников, студентов, жителей. Предположим, ожидаемое число работодателей, заинтересованных в данном мероприятии, 12 организаций (к ним в первую очередь будут относиться организации, в которых работают выпускники). По оценкам экспертов, являющихся представителями реальных работодателей, из 12 указанных организаций значимость эффекта от проведения мероприятия для пяти организаций оценивается по 5-балльной шкале на «3», для четырёх – на «4» и для трёх – на «5». Тогда субъективная оценка эффекта от проведения мероприятия для работодателей рассчитывается по приведенной выше формуле:  $5 \times 3 + 4 \times 4 + 3 \times 5 = 46$  (баллов). Аналогично (при помощи других групп экспертов) рассчитывается субъективная оценка эффекта для выпускников, для студентов, для жителей и для университета в целом (где в качестве экспертов должны быть приглашены представители руководства университета). Полученные по всем группам субъектов оценки в итоге суммируются.

Данная методика позволяет формировать количественные оценки показателей эффективности мероприятий, проводимых АВУД, причем ввиду сравнительно небольших объёмов генеральных совокупностей и наличия возможностей привлечения достаточно большого числа экспертов в каждой группе, может быть достигнута высокая статистическая значимость полученных результатов. Кроме того, предлагаемая методика дает возможность для количественного сопоставления эффектов от проведения различных мероприятий.

Изучение механизмов взаимодействия вузов и выпускников требует обращения к законодательной базе, анализу их юридического обеспечения. Как уже отмечалось, юридической основой функционирования внебюджетной системы поддержки вузов и, в частности, вузовской науки в РФ является закон о целевых фондах при некоммерческих организациях<sup>1</sup>. В нем формализуется понятие «целевой капитал», выступающее эквивалентом понятия «эндаумент» в зарубежной практике. Содержание конкретизируется как «сформированная за счет пожертвований, внесенных жертвователем (или жертвователями) в виде денежных средств часть имущества некоммерческой организации, переданная некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческой организации (или иных некоммерческих организаций) в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом».

Если перейти от обзора опыта создания целевых фондов и их аналогов к практике реализации целевых капиталов в российских вузах, то в первую очередь необходимо определиться с минимальным размером такого фонда. Согласно материалам «Российской газеты» [16] эксперты Правительства РФ считают, что эндаумент – фонд любого вуза должен составлять не менее 300 млн руб. Только в этом случае ежегодный доход от его использования может составить около 20–25 млн руб. Экономисты считают, что это минимум, при котором вуз может развиваться.

Кроме того, существует проблема привлечения средств от иностранных доноров, поскольку налоговые преференции действуют лишь тогда, когда расходы на благотворительность (в т. ч. и пожертвования в фонды целевого капитала) осуществляются внутри государства.

<sup>1</sup> См. ФЗ РФ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» от 30.12.06 № 275-ФЗ, ст. 2 // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64939/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939/)

## Заключение

Выпускники выступают как ценный социальный, интеллектуальный, репутационный, экономический, профессиональный актив / капитал вуза. Эффективные отношения с выпускниками выходят за рамки простого сбора средств и предполагают панораму программ взаимодействия, а вот недооценка важности отношений в системе вуз–выпускник порождает очевидные издержки в позиционировании обеих сторон.

Опыт осмысления зарубежными и отечественными авторами отношений в системе вуз–выпускник отражается в нескольких ракурсах социальной теории: аксиологическом (синергия ценностных установок выпускников и миссии университета), онтологическом (выпускники как социальный капитал вуза, равно как и университет – социальный капитал выпускника), этическом (партнерство как форма взаимоотношений), прагматическом (максимально эффективное использование ресурсов взаимодействующих сторон), технологическом (возможности интернет-ресурсов для взаимовыгодного сотрудничества), инновационном (вовлечение выпускников в исследовательскую деятельность на площадке вуза, равно как и выполнение исследований подразделениями вуза по заказу компаний, в которых работают выпускники).

В условиях транснационального образования, заставляющего принимать во внимание особенности культур в целом, особенности экономического развития, в частности, в свете формирования фонда целевого капитала вуза целесообразно учитывать не только филантропические интересы сторон, но и общественную эффективность организации выпускников вуза – ассоциации выпускников. Например, если среди членов ассоциации есть бывшие иностранные студенты, то их деятельность может формировать международную репутацию вуза.

Среди наиболее часто встречающихся мер, предпринимаемых по оптимизации отношений в системе вуз–выпускник можно выделить:

- решение вопросов сетевого взаимодействия, управления базой данных выпускников и создание сайтов ассоциаций выпускников (к примеру, в зарубежной практике при формировании отношений в системе вуз–выпускник весьма активно применяются методы добычи и анализа больших данных (Data Mining), что позволяет выйти на целевую группу выпускников, заинтересованных в определенных формах взаимодействия, и рекомендовать вузу ориентироваться на работу именно с ними. В качестве успешного проекта можно отметить опыт работы с выпускниками как донорами для эндаунмент-фонда. Например, в США разрабатываются и применяются методы оптимизации отношения вуз–выпускник в свете непосредственно финансовых вливаний с привлечением системы интеллектуального анализа данных Data Mining, благодаря которой удается определить целевую группу выпускников, наиболее склонных к благотворительности);
- использование социальных сетей для коммуникации;
- создание хорошо продуманной и устойчивой системы поддержки выпускников, равно как и привлечение новых студентов, выпускников и молодых выпускников в число постоянных членов ассоциации;
- поддержка сетевого взаимодействия и обеспечение связи между выпускниками и работодателями путем создания центров карьеры и интернет-платформ для сотрудничества с профессиональным сектором;
- совершенствование учебного плана и учебных программ вуза с учетом особенных потребностей региона, где он расположен, в том числе и за счет введения обязательных стажировок выпускников;
- активизация контактов между академическим сектором и предприятиями, что может способствовать не только трудоустройству выпускников, но и росту инновационного развития отрасли;
- расширение географии образовательных программ университета за счет привлечения к созданию продукта иностранных выпускников вуза. Речь идет именно о распространении знаний, а

не об участии в собственно исследовательских проектах. Предполагается, что работы связывают выпускников с их профильной подготовкой и позволяют им взаимодействовать с учебным заведением на условиях, которые являются релевантными, интересными, а полученный опыт может быть полезен для резюме.

В части эффективности экономических отношений в системе вуз—выпускник анализ опыта зарубежных и отечественных вузов по созданию фонда целевого капитала позволяет выделить в блоке источников как оптимальные не только пожертвования со стороны благотворительных и некоммерческих организаций, взносы, подарки выпускников, но и гранты, выделяемые фондами, поддерживающими отдельные научные исследования, доходы от имущества вуза, внутренние резервы самой организации, например, расширение спектра платных образовательных услуг, в том числе и за счет онлайн-курсов. Отдельно требуется обратить внимание на вливания в фонд целевого капитала вуза со стороны корпоративного сектора, деятельность которого в области реализации социальных программ и благотворительности имеет дополнительный эффект для самого бизнеса.

Результативность осуществляемых мероприятий целесообразно измерять с помощью методики оценки общественной эффективности мероприятий, проводимых в рамках деятельности ассоциации выпускников отдельного вуза, в том числе и регионального, принимая во внимание принцип Х. Ортеги-и-Гассета, провозглашенный в работе «Миссия университета»: «Ищите за границей сведения, а не образцы».

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Беляев А.В.** Воспитание студентов в вузе // Педагогика. 2014. № 5. С. 54–62.
2. **Вертоградов В.** Вузы и выпускники: почему вторые редко пользуются первыми // URL: <http://istina.msu.ru/profile/Vertogradov/>; <http://www.norbit.ru/press/articles/marketing/866.html> (Дата обращения: 02.08.2018).
3. **Гильманов А.З., Коваленко С.О.** Роль вуза в трудоустройстве выпускников: опыт Боннского университета // Социологические исследования. 2015. № 1. С. 134–135.
4. **Давлетшина Л.А.** Социальные механизмы взаимодействия вузов и работодателей в условиях монопрофильного города // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2011. № 3 (19). С. 82–88.
5. **Деревнина А.Ю.** Взаимодействие исследовательских университетов США с индустрией и бизнесом // Университетское управление. 2010. № 4. С. 60–66.
6. **Рыжкова М.В.** Организационная структура фандрайзинговой деятельности в российском вузе // Инженерное образование. 2010. № 6. С. 94–101.
7. **Ключарёв Г.А., Латов Ю.В.** Дополнительное образование — мост между системой образования и рынком труда // Общественные науки и современность. 2016. № 1. С. 20–33.
8. Концепция развития Ассоциации выпускников МГИМО и основные направления деятельности Ассоциации на 2006/2007 учебный год / Под общ. ред. зам. председателя Совета Ассоциации, проректора по кадрам Воробьева В.П. 2006. 102 с.
9. **Кочетков Г.Б., Супян В.Б.** Американские исследовательские университеты: особенности ведущих вузов // США — Канада. Экономика, политика, культура. 2008. № 11. С. 72–87.
10. **Покровский Н.Е.** Трансформация университетов в условиях глобального рынка // URL: <http://www.sociolog.net/pokrovsky.html#f3> (Дата обращения: 02.08.2018).
11. **Тев Д.Б.** Элитное образование как канал рекрутирования властных групп: зарубежный опыт // Социологические исследования. 2015. № 9. С. 102–110.
12. **Щеблыгина И.В.** Воспоминания об Alma Mater: выпускники Московского университета в эмиграции // Вестник Московского университета. Сер. 8. История. 2010. № 10. С. 17–34.
13. **Миркин Я.М. (руководитель проекта) и др.** Эндаунтмент-фонды (фонды целевого капитала) государственных и муниципальных образовательных учреждений: организация деятельности, состояние и перспективы развития: Практическое руководство. М.: Финансовый университет, 2010. 144 с.

14. **Лившиц В.Н.** Особенности оценки эффективности инвестиционных проектов в стационарной и нестационарной экономиках // Ежегодник: Россия: тенденции и перспективы развития. М.: ИНИОН РАН, 2009. Вып. 4. Ч. 1.
15. **Лившиц В.Н., Коссов В.В., Шахназаров А.Г.** Методические рекомендации по расчету эффективности инвестиционных проектов. М.: Промышленность России, ЗАО «Мобиле», 1999.
16. **Владимиров Д.** Медведев склонил вузы к спецфондам // Российская газета. Столичный выпуск. 12.10.2006. № 0 (4194).
17. Как вступить в Ассоциацию выпускников СПбГУП // URL: <http://www.gup.ru/studlife/alumni/howto/> (Дата обращения: 02.08.2019).
18. Michigan State University. MSU alumni // URL: <http://alumni.msu.edu/membership/> (Дата обращения: 02.08.2019).
19. Ассоциация выпускников СПбГУ // URL: <https://alumni.spbu.ru/> (Дата обращения: 02.08.2019).
20. **Luo Z., Chen C., Wang X.** Alumni Relations in Chinese HEIs: Case Studies of Three Major Universities // Front. Educ. China. 2016. No. 11(1). Pp. 74–101. DOI 10.3868/s110-005-016-0004-8 // URL: <https://doi.org/10.1007/BF03397103> (Дата обращения: 07.12.2019).
21. **Miller N.J.** Strategic affinity: engaging international alumni to support internationalisation. A UK case study approach. March 2013 // URL: [www.unav.edu > miller-report-final.pdf](http://www.unav.edu/miller-report-final.pdf) (Дата обращения: 07.12.2019).

*Статья поступила в редакцию 27.01.2020.*

## REFERENCES

- [1] **A.V. Belyayev**, Vospitaniye studentov v vuze [Education of students at the University], Pedagogika, 5 (2014) 54–62.
- [2] **V. Vertogradov**, Vuzy i vypuskniki: pochemu vtoroye redko polzuyutsya pervymi [Universities and graduates: why the second rarely use the first] Available at: <http://istina.msu.ru/profile/Vertogradov/>; <http://www.norbit.ru/press/articles/marketing/866.html> (accessed 02.08.2018).
- [3] **A.Z. Gilmanov, S.O. Kovalenko**, Rol vuza v trudoustroystve vypusknikov: opyt Bonnskogo universiteta [The role of the University in the employment of graduates: the experience of the University of Bonn], Sotsiologicheskiye issledovaniya, 1 (2015) 134–135.
- [4] **L.A. Davletshina**, Sotsialnyye mekhanizmy vzaimodeystviya vuzov i rabotodateley v usloviyakh monoprolifnogo goroda [Social mechanisms of interaction between universities and employers in a single-industry city], Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennyye nauki, 3 (19) (2011) 82–88.
- [5] **A.Yu. Derevnina**, Vzaimodeystviye issledovatel'skikh universitetov SShA s industriyey i biznesom [Interaction of us research universities with industry and business], Universitetskoye upravleniye, 4 (2010) 60–66.
- [6] **M.V. Ryzhkova**, Organizatsionnaya struktura fandrainingovoy deyatel'nosti v rossiyskom vuze [Organizational structure of fundraising activities in the Russian University], Inzhenernoye obrazovaniye, 6 (2010) 94–101.
- [7] **G.A. Klyucharev, Yu.V. Latov**, Dopolnitel'noye obrazovaniye – most mezhdru sistemoy obrazovaniya i rynkom truda [Additional education—a bridge between the education system and the labor market], Obshchestvennyye nauki i sovremennost, 1 (2016) 20–33.
- [8] Kontseptsiya razvitiya Assotsiatsii vypusknikov MGIMO i osnovnyye napravleniya deyatel'nosti Assotsiatsii na 2006/2007 uchebnyy god [The concept of development of the MGIMO alumni Association and the main activities of the Association for the academic year 2006/2007], 2006. 102 p.
- [9] **G.B. Kochetkov, V.B. Supyan**, Amerikanskiye issledovatel'skiye universitety: osobennosti vedushchikh vuzov [American research universities: features of leading universities], SShA – Kanada. Ekonomika, politika, kultura, 11 (2008) 72–87.
- [10] **N.Ye. Pokrovskiy**, Transformatsiya universitetov v usloviyakh global'nogo rynka [Transformation of universities in the global market] Available at: <http://www.sociolog.net/pokrovsky.html#f3> (accessed 02.08.2018).

[11] **D.B. Tev**, Elitnoye obrazovaniye kak kanal rekrutirovaniya vlastnykh grupp: zarubezhnyy opyt [Elite education as a channel for recruiting power groups: foreign experience], *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, 9 (2015) 102–110.

[12] **I.V. Sheheblygina**, Vospominaniya ob Alma Mater: vypuskniki Moskovskogo universiteta v emigratsii [Memories of Alma Mater: Moscow University graduates in exile], *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 8. Istoriya*, 10 (2010) 17–34.

[13] **Ya.M. Mirkin (rukovoditel proyekta) i dr.**, Endowment – fondy (fondy tselevogo kapitala) gosudarstvennykh i munitsipalnykh obrazovatelnykh uchrezhdeniy: organizatsiya deyatel'nosti, sostoyaniye i perspektivy razvitiya: Prakticheskoye rukovodstvo [Endowment funds of state and municipal educational institutions: organization of activities, state and prospects of development: Practical guide]. M.: Finansovyy universitet, 2010. 144 p.

[14] **V.N. Livshits**, Osobennosti otsenki effektivnosti investitsionnykh proyektov v statsionarnoy i nestatsionarnoy ekonomikakh [Features of evaluating the effectiveness of investment projects in stationary and non-stationary economies], *Yezhegodnik: Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya. Vypusk 4. Chast 1*. M.: INION RAN, april 2009.

[15] **V.N. Livshits, V.V. Kossov, A.G. Shakhnazarov**, Metodicheskiye rekomendatsii po raschetu effektivnosti investitsionnykh proyektov. [Guidelines for calculating the effectiveness of investment projects]. M.: «Promyshlennost Rossii», ZAO «Mobile», 1999.

[16] **D. Vladimirov**, Medvedev sklonil vuzy k spetsfondam [Medvedev persuade the universities to special funds], *Rossiyskaya gazeta – Stolichnyy vypusk № 0 (4194) ot 12.10.2006*.

[17] **Kak vstupit v Assotsiatsiyu vypusknikov SPbGUP** [How to join the SPbUP alumni Association]. Available at: <http://www.gup.ru/studlife/alumni/howto/> (accessed 02.08.2019).

[18] Michigan State University. MSU alumni. Available at: <http://alumni.msu.edu/membership/> (accessed 02.08.2019).

[19] Assotsiatsiya vypusknikov SPbGU [Alumni Association SPbU]. Available at: <https://alumni.spbu.ru/> (accessed 02.08.2019).

[20] **Z. Luo, C. Chen, X. Wang**, Alumni Relations in Chinese HEIs: Case Studies of Three Major Universities, *Front. Educ. China*. 11(1) (2016) 74–101. Available at: <https://doi.org/10.1007/BF03397103> (accessed 07.12.2019). DOI 10. 3868/s110-005-016-0004-8

[21] **N.J. Miller**, Strategic affinity: engaging international alumni to support internationalisation. A UK case study approach. March 2013. Available at: [www.unav.edu/miller-report-final.pdf](http://www.unav.edu/miller-report-final.pdf) (accessed 07.12.2019).

*Received 27.01.2020.*

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / THE AUTHORS

**Мельникова Наталия Евгеньевна**

**Melnikova Nataliia E.**

E-mail: melnikovane@mail.ru

**Шокин Ян Вячеславович**

**Shokin Yan V.**

E-mail: yshokin@mail.ru

**Зенько Андрей Анатольевич**

**Zenko Andrey A.**

E-mail: zenko777@yandex.ru

**Крейдер Оксана Александровна**

**Kreider Oksana A.**

E-mail: kreider.oksana@gmail.com