

Политика взаимодействия с выпускниками в многопрофильном университете (на примере Дальневосточного федерального университета)

Юлия Хукаленко, Дмитрий Земцов

Статья поступила в редакцию в октябре 2022 г.

Хукаленко Юлия Сергеевна — кандидат филологических наук, научный сотрудник департамента образования и социальной работы Сиднейского университета (Австралия). Адрес: Education Building A35 Manning Road, The University of Sydney NSW 2006, Sydney, Australia. E-mail: iuliiia.khukalenko@sydney.edu.au, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2948-2763> (контактное лицо для переписки)
Земцов Дмитрий Игоревич — научный сотрудник Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», проректор НИУ ВШЭ. E-mail: zemtsov.d@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9331-8461>

Аннотация

Взаимодействие с выпускниками — сравнительно новая сфера деятельности для российских университетов. В то же время потребность в разработке политики взаимодействия с выпускниками постоянно растет, особенно в развивающихся и реформируемых университетах. Университеты пытаются с нуля выстроить новую культуру взаимоотношений с выпускниками.

Проведены 11 полуструктурированных интервью с деканами Дальневосточного федерального университета, в которых обсуждаются университетская культура отношений с выпускниками, институционализация этих отношений, формы коммуникации и выгода, которую могут извлечь из сотрудничества и выпускники, и их *alma mater*. С опорой на теории социальных полей и социального капитала авторы выделяют теоретические и практические принципы, которые могут лечь в основу эффективной политики взаимодействия с выпускниками: 1) открытость университета и его кампуса для всех выпускников; 2) институционализация взаимодействия с сообществами выпускников в устойчивых социальных полях; 3) поддержка неформальных сообществ выпускников и их амбассадоров; 4) поддержка развивающихся сообществ выпускников; 5) развитие форматов и практик поддержки университета его выпускниками (как в материальной, так и в нематериальной форме). Практика материальной поддержки университета его выпускниками пока не получила распространения в России и не может быть основой взаимодействия с выпускниками. Вместо этого следует строить прочные межличностные отношения, продвигая ценности доверия и сотрудничества, в котором активную роль играют ассоциации выпускников и неформальные сообщества.

Ключевые слова

выпускники университета, *alumni relations*, социальный капитал, социальное поле, образовательная политика.

Для цитирования Хукаленко Ю.С., Земцов Д.И. (2023) Политика взаимодействия с выпускниками в многопрофильном университете (на примере Дальневосточного федерального университета). *Вопросы образования / Educational Studies Moscow*, № 1, сс. 219–245. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2023-1-219-245>

Alumni Relations Policy of Multidisciplinary Universities (on the Example of the Far Eastern Federal University)

Iuliia Khukalenko, Dmitry Zemtsov

Iuliia S. Khukalenko — PhD, Research Affiliate at the Sydney School of Education and Social Work, the University of Sydney. Address: Education Building A35 Manning Road, The University of Sydney NSW 2006, Sydney, Australia. E-mail: iuliia.khukalenko@sydney.edu.au, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2948-2763> (corresponding author)

Dmitry I. Zemtsov — Research Fellow, Institute of Education, National Research University Higher School of Economics; Vice-Rector, National Research University Higher School of Economics. E-mail: zemtsov.d@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9331-8461>

Alumni relations is a comparatively new sphere for Russian universities. Universities are trying to build new culture of the relationships with alumni from scratch. This article examines this challenge through interviewing deans of typical Russian multi-field University. Based on 11 semi-structured interviews, the article explores such topics as university culture, institutionalisation, communication, attitudes, and how both alumni and alma mater can benefit from cooperation. Relying on the theoretical frameworks of social fields and social capital, the article elaborates what theoretical and practical principles underlie effective alumni relations policy. The findings set five principles of alumni relations policy: 1) openness of the university and its campus for all alumni; 2) institutionalisation of the communities of stable social fields; 3) support of informal communities and individual ambassadors; 4) support of evolving communities at the university; and 5) development of alumni relations formats and practices. Considering the absence of a culture of material help and donations, such support cannot be the focus of alumni relations work. Instead, solid interpersonal relationships should be built, promoting the values of trust and cooperation, where alumni associations and informal communities play real role.

Abstract alumni relations, social capital, social field, education policy.

For citing Khukalenko I.S., Zemtsov D.I. (2023) Politika vzaimodejstviya s vypusknikami v mnogoprofil'nom universitete (na primere Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta) [Alumni Relations Policy of Multidisciplinary Universities (on the Example of the Far Eastern Federal University)]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 1, pp. 219–245. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2023-1-219-245>

Взаимодействие с выпускниками — неотъемлемая составляющая западной системы образования, особенно в США. Университет заинтересован в поддержании устойчивых связей с выпускниками по нескольким причинам, и прежде всего потому,

что он получает от своих бывших студентов поддержку, в том числе материальную. Эндаумент-фонды крупнейших американских и европейских университетов постоянно пополняются за счет пожертвований выпускников, которых стимулируют к таким взносам не только различные партнерские программы, предлагаемые вузами, но и законодательные системы государства [Махсаев, Петровская, 2022]. При университетах функционируют специальные структуры, отвечающие за развитие партнерской сети и фандрайзинговые программы, реализуемые в пользу университета (*advancement offices*). Разумеется, взаимодействие университета с выпускниками не сводится исключительно к финансовой поддержке. Культура отношений университета с выпускниками включает разнообразные элементы, такие как развитие и поддержание профессиональных и неформальных сообществ, передача традиций, непрерывное обучение.

Хотя связи университетов с выпускниками имеют долгую и богатую традицию, существуют категории университетов, для которых разработка политики в сфере работы с выпускниками является актуальным вызовом. Это недавно созданные университеты, вузы, прошедшие процедуры реформирования, образовательные организации, действующие в странах, где институты взаимодействия университетов с выпускниками претерпевают значительные трансформации или не имеют устоявшихся норм. Именно в таком положении находятся российские классические многопрофильные университеты. Вопросы формирования в них политики взаимодействия с выпускниками не раскрыты в литературе, и настоящая статья призвана заполнить эту лакуну.

Для классических многопрофильных российских университетов упомянутые выше практики взаимодействия с выпускниками относительно новы: выпускники за редкими исключениями не играют заметной роли ни в жизни классического университета, ни в укреплении его внешних связей и влияния [Кузьминов, Семенов, Фрумин, 2013]. Федеральный закон о фондах целевого капитала (эндаументах) был принят в России только в 2006 г., и пожертвования выпускников в созданные фонды до сих пор минимальны [Солодовник, 2016]. Такое положение вещей отчасти является наследием недавней истории: в советской системе вузы были поставщиками кадров для плановой экономики, они распределяли выпускников по заранее определенным рабочим местам и не выступали для них в роли партнера. Другая причина кроется в отличной от западной системе вузовского финансирования: основную часть бюджета большинства университетов составляет государственное задание на образовательную деятельность, дополняемое доходами от оплаты обучения студентами, не поступившими на

бюджетные места. Средства на развитие науки и технологий российские вузы получают из профильных государственных программ, а заказы на исследования и разработки — от крупных компаний. Роль финансовой поддержки от сообщества выпускников в формировании бюджета университетов незначительна.

Тем не менее передовые российские университеты делают первые шаги в формировании культуры взаимодействия со своими выпускниками, включаясь таким образом в глобальную повестку. Создаются *advancement offices*, организуются ассоциации выпускников, появляются сотрудники, ответственные за работу с выпускниками. И уже есть истории успеха: это системы связей с выпускниками таких вузов, как Московский государственный институт международных отношений, Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа экономики, Томский государственный университет, Московский физико-технический институт и некоторые частные университеты.

Важно иметь в виду, что в России существует развитая и эффективная практика взаимодействия с выпускниками моноотраслевых и монорегиональных университетов, которые фокусируют свою образовательную и исследовательскую деятельность на удовлетворении спроса на кадры в конкретных отраслях или регионах [Саинов, 2020; Вялых, 2020]. Выпускники этих университетов проявляют, особенно в последние десять лет, серьезную готовность поддерживать *alma mater* и защищать ее интересы, претендуя, со своей стороны, на вовлеченное участие в выработке и реализации решений по управлению университетом.

Руководство федеральных университетов осознает необходимость формирования целенаправленной и последовательной политики взаимодействия с выпускниками. Так, Дальневосточный федеральный университет в 2021 г. включил развитие данной сферы в число своих стратегических задач. Для этого есть серьезные предпосылки: ДВФУ — крупнейший вуз на российском Дальнем Востоке, и его выпускники во многом формируют интеллектуальную и культурную элиту не только Владивостока, но и всего макрорегиона. Фонд целевого капитала ДВФУ составляет около 600 млн руб., это один из крупнейших университетских эндаумент-фондов в России. Ранее университет уже предпринимал попытки системной работы с выпускниками: с 2015 по 2017 г. действовала ассоциация выпускников. Сейчас реальная работа с выпускниками ведется в рамках отдельных подразделений (институтов и школ), а взаимодействие осуществляется в основном на уровне личных контактов: существуют точечные связи между выпускниками и их научными руководи-

телями, преподавателями, директорами школ. Единой политики взаимодействия с выпускниками нет, притом что запрос на нее как со стороны университета, так и со стороны самих выпускников становится все отчетливее. В остальных федеральных университетах положение дел в сфере взаимодействия с выпускниками очень схоже с описанным, поэтому опыт ДВФУ может с некоторыми оговорками быть применим и в других российских федеральных университетах. Цель настоящего исследования — определить теоретические и практические принципы политики взаимодействия с выпускниками, необходимой университетской администрации для выстраивания с ними эффективных и долгосрочных отношений.

1. Краткий обзор литературы

Взаимодействию учреждений высшего образования с их выпускниками посвящены многочисленные исследования, в которых анализируются статистические данные о демографии, занятости и пожертвованиях, выявляются ожидания выпускников от университета, оцениваются их поведение, образ жизни, вовлеченность, лояльность, идентичности, традиции филантропии. Результаты таких исследований помогают учебным заведениям совершенствовать свои основные образовательные программы и дополнительные активности, улучшать репутацию университета, развивать деловые и исследовательские партнерства и вовлекать выпускников в университетскую жизнь. В то же время «исследования выпускников сосредоточены почти исключительно на пожертвованиях» [Weerts et al., 2010]. Множество исследований посвящено поддержке выпускниками своей *alma mater*, при этом выделяются два вида поддержки: материальная и нематериальная [Iskhakova et al., 2017].

К материальной поддержке относят, помимо собственно пожертвований, еще и «повторные покупки» [Putri et al., 2020], оплату дополнительных образовательных программ, направление на обучение в университет следующих поколений семьи [Ribes-Giner, Peralt Rillo, 2016], членство в клубах выпускников и связанных с университетом ассоциациях [Aslinger, 2018]. Исследуются эффективность разных форм сотрудничества с выпускниками [Kramer, Zent, 2019], социальные портреты выпускников, осуществляющих финансовые пожертвования [Weerts, Ronca, 2007; McNamee, Drezner, 2022].

Нематериальная поддержка может принимать разные формы: содействие в развитии карьеры студентов и более молодых выпускников, менторство, волонтерские выступления на университетских мероприятиях [Dollinger, Arkoudis, Marangell, 2019; Dean, Jendzurski, 2021]. Выпускники участвуют в университетских исследовательских проектах, помогают в сборе данных

[Hennig-Thurau, Langer, Hansen, 2001]. Они могут лоббировать интересы университета или помогать в приемных кампаниях — такая поддержка весьма существенна в условиях высокой цены привлечения в университет абитуриентов [Moore, Bowden-Everson, 2012; Wit de, Minaeva, Wang, 2022]. К числу важных видов нематериальной поддержки вуза исследователи также относят «искреннюю обратную связь учебному заведению относительно потребностей и ожиданий студентов» [Kilburn, Kilburn, Cates, 2014; Pedro, da Costa Mendes, Pereira, 2021].

Малочисленность исследований взаимодействия вузов с их выпускниками в российской академической традиции обусловлена как ограниченностью реальной практики в этой сфере, так и недостатком внимания к ней со стороны руководства многопрофильных университетов. Такая ситуация не уникальна для России: «отношения с выпускниками и сбор средств все еще очень новы для стран Северной Европы в целом, и большинство учреждений все еще пытаются разработать стратегии и экспериментируют с различными подходами» [Ebert, Axelsson, Harbor, 2015]. В Китае, где университеты начали создавать ассоциации выпускников по образцу американских в 1980-х годах, «ни университеты, ни их выпускники до сих пор до конца не понимают смысл отношений вуза с уже окончившими его студентами» [Liu, 2006; Zhimin, Chen, Wang, 2016]. И в ирландских университетах «взаимодействие с выпускниками все еще находится на ранней стадии развития» [Gallo, 2017]. Как и в России, в Ирландии университеты в основном финансируются государством и не имеют прочных традиций взаимодействия с выпускниками. Недавнее исследование показало, что университеты в Ирландии переходят от формирования культуры филантропии к восприятию своих выпускников как ключевых агентов социального влияния и глобального лидерства, что находит отражение в стратегических документах [Gallo, 2014].

В России исследования, посвященные взаимодействию вузов с выпускниками, сосредоточены преимущественно на трудоустройстве и карьере студентов-старшекурсников и недавних выпускников. Исследуются конкурентоспособность выпускников на рынке труда [Булатова, 2020; Вялых, 2020; Саинов, 2020], качество предоставляемых вузом образовательных услуг [Расторгуева, 2009], поддержка трудоустройства [Дьякова, 2020; Смирнова, 2020]. Немногие авторы обращают внимание на выпускников, уже построивших карьеру, такие статьи публикуются обычно в юбилейных номерах журналов [Щербина, 2020; Яновой, 2020]. По мнению Я.И. Кузьминова и М.И. Юдкевич, российская модель организации университета принадлежала и до сих пор принадлежит к числу тех моделей, которые минимально вовлекают выпускников в жизнь вуза: «выпускники не

участвуют в жизни университета ни организационно, ни финансово, а их участие и интерес к своей *alma mater* минимальны» [Кузьминов, Юдкевич, 2021]. В ежегодном статистическом сборнике «Индикаторы образования» [Бондаренко, Гохберг, Зорина, 2022] выпускники российских вузов упоминаются только в связи с их трудоустройством, как и в подавляющем большинстве стратегий развития университетов — победителей государственной программы поддержки университетов-лидеров «Приоритет 2030»¹. Отсутствие устойчивых традиций взаимодействия с выпускниками, описаний практик в этой сфере и культурно специфичных образцов для подражания является проблемой как для практиков, так и для исследователей. Настоящее исследование должно заполнить этот пробел в знаниях, а также предоставить инструменты специалистам по взаимодействию с выпускниками, недавно занявшими эти позиции.

2. Теоретическая рамка

В статье исследуется взаимодействие классических многопрофильных университетов России с их состоявшимися в профессии выпускниками. Практики моноотраслевых и монорегиональных университетов не поддаются прямому переносу в классический многопрофильный университет, но могут быть использованы для построения аналогий. Зарубежные форматы *alumni relations*, ставшие за свою многолетнюю, а подчас и многовековую, историю устойчивыми механизмами, также не могут быть прямо имплементированы в российскую систему высшего образования из-за различия институциональных условий.

Основанием теоретической модели исследования служит категория социального поля, введенная П. Бурдьё и развитая его последователями в теорию поля (см. [Lin, 2001; Fligstein, McAdam, 2012]). Социальное поле, по мысли этих авторов, представляет собой систему взаимодействующих через индивидов социальных сил, потенциал которых задан той или иной величиной одного из четырех видов капитала — экономического, социального, культурного или символического [Бурдьё, 2002]. Для описания продуктивного взаимодействия университета с выпускниками используется понятие социального капитала как «совокупности реальных или потенциальных ресурсов, связанных с обладанием устойчивой сетью более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания — иными словами, с членством в группе» [Там же. С. 63]. Социальный капитал может конвертироваться как в капиталы другого типа, так и непосредственно в блага — информацию,

¹ Постановление Правительства РФ от 13 мая 2021 г. № 729 «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства “Приоритет-2030”».

лоббизм, положительные рекомендации и др. При этом социальный капитал, в наименьшей степени поддающийся институционализации, является и «наименее осязаемым» [Коулман, 2001] для администрации университетов.

Теория социальных полей и социального капитала используется для описания отношений выпускников относительно редко, тем не менее исследования, основанные на этой теоретической базе, проводятся, например, в Австралии [Tomlinson, 2017] и Китае [Liu, 2006; Zhimin, Chen, Wang, 2016]. Выбор нами именно этой теоретической рамки обусловлен необходимостью выработать принципы университетской политики взаимодействия с выпускниками, т.е. теоретически описать не просто взаимодействие образовательной организации с каждым выпускником по отдельности, а социальную игру со сложными правилами и разнообразными ставками, в которой принимают участие и университеты, и их выпускники.

Таким образом, в теории задачу управления связями с выпускниками для университета можно представить как процесс его взаимодействия с социальным полем или полями, имеющий целью создание социального капитала, его увеличение и эффективную конвертацию в другие формы капитала или в конечные потребляемые университетом блага. Можно сказать, что каждый моноотраслевой или монорегиональный университет включен в конкретное социальное поле в качестве института кооптации новых агентов и участвует в процессах конвертации разных типов социального капитала внутри этого поля. Тогда классический многопрофильный университет следует трактовать, во-первых, как агента в разных социальных полях, во-вторых, как субъекта, присутствующего в разных социальных полях и балансирующего ставки разных социальных полей, и, в-третьих, как потенциальный инкубатор новых социальных полей.

3. Методы исследования

Исследование подготовлено на материале полуструктурированных интервью, проведенных летом 2021 г. с руководителями 11 академических подразделений ДВФУ: Восточного института, Политехнического института, Школы медицины, Юридической школы, Школы педагогики, Школы экономики и менеджмента, Школы искусств и гуманитарных наук, Института наук о жизни и биомедицины, Института наукоемких технологий и передовых материалов, Института мирового океана, Института математики и компьютерных технологий. Восемь интервью проведены лично с респондентами во Владивостоке, три интервью состоялись онлайн. Длительность интервью — от 20 до 80 минут.

Выбор полуструктурированного интервью в качестве метода исследования продиктован целями данной работы. Директора школ, с одной стороны, плотно работают с руководством вуза и понимают приоритеты организации, а с другой — погружены в учебный процесс и лично знают преподавателей и многих студентов. Такая позиция в университете позволяет им видеть «большую картину», понимая детали, и поэтому они могут предлагать реалистичные и эффективные элементы концепции взаимодействия с выпускниками.

План интервью состоял из трех смысловых блоков: 1) описание организации взаимодействия с выпускниками в курируемом респондентом структурном подразделении; 2) мнение респондента о тех или иных проектах и форматах, реализующихся в ДВФУ или реализованных в прошлом; 3) его предложения по формированию культуры взаимодействия с выпускниками и по отражению этой культуры в политике вуза. Все интервью транскрибированы и кодировались с помощью QDA Miner Lite в традиции метода обоснованной теории [Strauss, Corbin, 1994]. Коды отражают основные направления беседы с респондентами и основные принципы практики взаимодействия с выпускниками.

4. Результаты и обсуждение

4.1. Взаимодействие с сообществами выпускников

ДВФУ представляет особый интерес с точки зрения анализа взаимодействия университета с разными социальными полями благодаря истории его создания. Чуть больше десяти лет назад каждый из четырех университетов, на базе которых создан ДВФУ, проводил самостоятельную политику в отношении выпускников, так что сегодня включенность тех или иных подразделений университета в разные социальные поля конституируется как многолетней историей самостоятельных университетов, так и трансформационными процессами прошедших десяти лет.

В ходе интервью респонденты часто обращались к опыту сообществ выпускников, действующих в рамках более широких по отношению к университету социальных полей. Анализ интервью позволил выделить три формата взаимоотношений университета с такими сообществами: «институт — отрасль», «кафедра — отрасль», «инкубатор отраслей».

Формат **«институт — отрасль»** объединяет случаи, когда школа или институт целенаправленно участвуют в воспроизводстве конкретного социального поля. Яркий пример показывает Школа педагогики ДВФУ, которая долгое время развивалась как самостоятельный моноотраслевой вуз — Уссурийский педагогический университет, и сегодня, уже будучи структурным подразделением ДВФУ, она во многом сохранила прису-

щую этому типу университетов модель взаимодействия с выпускниками. Вот как описывает эту модель директор Школы педагогики:

Мы так для себя решили, что нам интересна системная работа с очень понятным нам сегментом выпускников, то есть с теми выпускниками, которые идут в нашу отрасль и которые работают по специальности. Выпускники, которые уходят в другие области, — мы их очень любим, ценим, но работу с ними мы не выстраиваем. <...> Наша целевая аудитория по работе с выпускниками — это люди, приходящие в отрасль и работающие в системе образования.

Другой пример — Школа медицины:

Медицина — отдельно стоящая область. Наши выпускники не похожи на выпускников других факультетов по многим параметрам. У нас работа с выпускниками идет непрерывно и практически всегда.

Специфика взаимодействия Школы медицины с ее выпускниками продиктована необходимостью постоянного повышения квалификации, которая действует у медиков на протяжении всей профессиональной карьеры. Поэтому выпускники Школы медицины ДВФУ нередко возвращаются в *alma mater*. В этой сфере деятельности развита система кооптации в социальное поле через выпускников-наставников, причем «в медицине это происходит на обязательной основе», — подчеркивает директор Школы медицины.

И наконец, пример Юридической школы:

Мы обречены на постоянное взаимодействие с нашими выпускниками, которые работают в многочисленных общественных, государственных, муниципальных или коммерческих органах и организациях, чья работа связана с юриспруденцией от Приморского отделения Ассоциации юристов России до работников судов, прокуратуры или, например, нотариальной и адвокатской палаты. Кроме того, многие из них возглавляют указанные органы или организации.

Как видно из примеров, подразделения университета, реализующие модель «институт — отрасль», успешно интегрируются в выбранное социальное поле и, как будет видно из следующих разделов, способны эффективно оперировать социальным капиталом в рамках этого поля. Вместе с тем такие подразделения, как правило, имеют репутацию достаточно кон-

сервативных организаций и нечасто принимают участие в генерации новых социальных полей.

Формат **«кафедра — отрасль»** имеет место в тех случаях, когда в воспроизводстве социального поля участвуют отдельные кафедры, программы или личности внутри университета, притом что такое взаимодействие частично или полностью ускользает от внимания администрации. Описывая такие варианты взаимоотношений университета с сообществами выпускников, респонденты, как правило, фиксируют ценность такой включенности, но обнаруживают менее глубокую погруженность в ее механизмы. Например, директор Института наук о жизни и биомедицины сообщает, что устойчивые отраслевые сообщества существуют в сфере пищевых биотехнологий:

Департамент, конечно, со многими выпускниками знаком, потому что все выпускники работают в сфере пищевого производства во Владивостоке: «Ратимир», «Владхлеб»... Наш профессор была директором Института пищевых технологий и товароведения в ТГЭУ, который влился потом в нашу школу. Вот она знает почти всех выпускников.

Другой подобный пример — сообщество выпускников-химиков, которое описывает один из респондентов:

Я могу вам сказать как выпускница ДВГУ: у химиков есть День химика — это один из немногих отраслевых праздников для нашего химфака, это святой день, последнее воскресенье мая. Все туда ходят, все поколения, там юбилейный выпуск... Мало у кого это есть, но вот у химиков есть.

День химика ежегодно проводится при Институте наукоемких технологий и передовых материалов ДВФУ.

К тому же формату относятся сообщество выпускников энергетических кафедр Политехнического института в приморских подразделениях компании «Русгидро» и выпускники образовательных программ географической направленности в профильных институтах ДВО РАН. Такие сообщества обладают определенным уровнем самосознания себя как сообщества, способностью вступать с университетом в субъект-субъектные отношения и даже полемику, проявлять заботу о кооптации новых выпускников в свое социальное поле.

Формат **«инкубатор отраслей»** объединяет случаи, когда вокруг университета формируются новые социальные поля. Дальневосточный федеральный университет создавался как институт интеллектуального развития российского Дальнего Востока, и в его составе есть подразделения, не имеющие исто-

рических корней в объединенных университетах, так называемые гринфилды. Один из примеров — Институт наук о жизни и биомедицины, перед которым стоит цель сформировать на Дальнем Востоке научные школы мирового уровня, интегрированные в международную науку и обладающие сетью научных контактов за рубежом:

У нас было ноль преподавателей и ноль студентов. Школа была абсолютно пустая, просто пустая. Вот в какой класс ни зайдешь — пусто, просто мебель стояла. А так не было ничего, и вот за эти годы мы просто наращивали, наращивали, наращивали, а сейчас нам поместиться некуда. <...> Понимаете, это очень большая работа на самом деле, и для нас, когда наш выпускник пошел работать в городскую клиническую больницу во Владивостоке — это хорошо, или в Спасске, или в Дальнегорске. Но с точки зрения международных рейтингов это не имеет никакого значения. А вот если бы он пошел в медицинский центр, условно говоря, в Дели, в столице Индии — это другая история. Или в Мексике, или в Бразилии где-то в столице.

Другой похожий пример — роль университета в развитии ИТ-сообщества Приморского края. Исторически математические и ИТ-кафедры, вошедшие в состав ДВФУ, ориентировали своих выпускников на научную карьеру в структурах Дальневосточного отделения Российской академии наук. Бум развития ИТ на рубеже 1990–2000-х годов изменил рынок труда, и часть выпускников предпочли прикладные профессии в области информационных технологий, создали свои компании, стали работодателями. Директор института математики и компьютерных технологий фиксирует:

В ДВГУ и позже в ДВФУ работает самый известный и любимый в Приморье преподаватель-практик — Александр Сергеевич Кленин. Сколько себя помню, он был в конфликте с кафедрами, но очень любим теми студентами, которые хотели уметь реально программировать для рынка. Создал команду по олимпиадному программированию, все свое время уделяет университету. Думаю, можно сказать, что большая часть нашего ИТ-комьюнити выросла из семинаров Кленина.

Итак, университет способен выполнять роль инкубатора новых социальных полей, но этот процесс еще менее прозрачен для администрирования, чем взаимодействие с социальными полями уже существующими. Здесь велика роль отдель-

ных личностей, амбассадоров, и низовой самоорганизации, в том числе самоорганизованных студенческих сообществ [Земцов, Яськов, 2021], трансформирующихся впоследствии в ядро нового социального поля.

4.2. Организация взаимодействия с выпускниками

Форматы организации взаимодействия с выпускниками мы рассматриваем как действия, которые университет осознанно применяет для управления своим социальным капиталом в тех социальных полях, где присутствуют его выпускники. Ответы респондентов позволяют выделить два таких формата: во-первых, участие университета в ассоциациях выпускников, в организации их деятельности, инвестировании в них социального капитала; во-вторых, администрирование взаимодействия с выпускниками силами сотрудников университета разных уровней.

4.2.1. Участие университета в ассоциациях выпускников

Важным следствием разнообразия социальных полей, в которые попадают выпускники классических университетов, включая ДВФУ, является ослабление фактора причастности к *alma mater* как конституирующего принципа при формировании сообщества. Так, во время бизнес-бранча выпускников ДВФУ на Восточном экономическом форуме 2021 г. прозвучало мнение:

Формировать сообщество выпускников ДВФУ в нашем городе невозможно, поскольку вся культурная и интеллектуальная элита Владивостока по большому счету и состоит из выпускников этого вуза.

Очевидно, что эта «элита» включает разные группы, и любые попытки университета организовать работу с сообществом выпускников без учета состава и понимания структуры этих групп обречены на провал. Данный тезис подтверждается неудачным опытом создания ассоциации выпускников в ДВФУ: формально она перестала существовать в 2021 г., фактически — на несколько лет раньше. Вот как это комментируют респонденты: *«из четырех вузов трудно создать что-то единое»*, ассоциация *«искусственно создается и плохо идет»*. Учиться на ошибках предлагает директор Школы экономики:

Мое убеждение как менеджера — и это не только по отношению к ассоциации выпускников, — что проекты надо начинать с небольших площадок, а мы всегда хотим завоевать мир сразу <...>. Без плацдарма, без истории успеха все получается обезличенное, оно не тронуло никого. А сейчас обезличен-

ного нет, мы всем говорим: «индивидуальный подход, персонализированные предложения». А почему здесь не так? Здесь точно так же, каждый хочет внимания именно к себе.

Опрошенные директора школ поддерживают не столько идею одной большой ассоциации, сколько форматы профессиональных сообществ либо элитарных сообществ с понятными механизмами мобилизации социального капитала:

Надо делать Лигу плюща, это должна быть секта.

Ассоциация должна быть не чем-то, что в рот тебе положили. Наоборот, кого-то вдруг позвали, и начинает возникать то ли обида, то ли зависть, то ли какие-то конкурентные моменты: «Я тоже туда хочу!».

Возможно, для классического многопрофильного университета эффективной будет стратегия участия в разных ассоциациях выпускников, действующих в тех социальных полях, на которые университет делает ставку.

4.2.2. Администрирование взаимодействия с выпускниками

Все респонденты едины во мнении, что администрирование взаимодействия с выпускниками — это важнейшая задача университета; тем не менее они отмечают, что в школах и институтах ДВФУ эта работа организована по-разному либо не организована совсем. По поводу необходимости институционализации обсуждаемого направления общей позиции у респондентов нет: одни считают необходимой четкую юридически оформленную структуру ассоциации выпускников, другие высказываются за максимальное невмешательство руководства в структурные подразделения университета. При этом все директора уверены, что *alumni relations* — прерогатива школ университета, а «отдельный департамент по работе с выпускниками только испортит дело».

Наиболее институционализированы и в целом налажены процессы взаимодействия с выпускниками в Школе педагогики. Например, весь первый год после выпуска проводится мониторинг профессионально-личностной адаптации недавно трудоустроенных учителей: по состоянию на 1 сентября, а затем еще раз в ноябре. Собирается информация не только по факту трудоустройства, но и по нагрузке, предметам, количеству часов, наличию классного руководства и даже закрепленного за учителем кабинета. Работа эта ведется в сотрудничестве с муниципальными органами управления образованием и с партнерскими школами. Директор Школы педагогики комментирует:

Выпускники устраиваются процентов на восемьдесят в образовательные учреждения, с которыми Школу педагогики связывают партнерские отношения, то есть мы знаем лично директора, главу района и знаем тех людей, которые нашего выпускника приняли. Мониторинг должен быть объективный — и, значит, в этой истории еще есть третья сторона: это отраслевая организация профсоюза, которая в образовании достаточно сильная, системно сильная. Это наши партнеры ключевые и стратегические.

Другой пример организованного взаимодействия с выпускниками дает Политехнический институт. Директор института и директора отдельных департаментов рассматривают такую работу как часть своих должностных обязанностей, а ведется она в соответствии с программами обучения. Проректор — директор Политехнического института объясняет:

Естественно, что по каждому направлению подготовки должен быть отдельный человек. Во-первых, это разные партнеры, разные работодатели. Во-вторых, выпускники группируются по своим группам, потом уже по направлениям, и потом уже в рамках школы или университета. Поэтому у нас за это отвечает сам директор департамента, а за ответственность по трудоустройству я им немного доплачиваю, надбавки.

Респондент также затрагивает тему финансового поощрения сотрудников, которая заслуживает отдельного внимания.

Руководители школ, где взаимодействие с выпускниками не закреплено за отдельными сотрудниками, выделяют нехватку ресурсов как главную причину сложностей в реализации проектов взаимодействия с выпускниками. Приведем цитату директора Юридической школы:

У меня есть видение, как провести целый ряд новых мероприятий, как провести реорганизацию работы, как поддержать людей, которые реально работают на интересы школы и на ее развитие, но сделать это чрезвычайно трудно. В распоряжении Юридической школы только фонд оплаты труда и относительно небольшая сумма, выделяемая университетом на текущие расходы. Специальное дополнительное финансирование работ и проектов социального, профориентационного или стимулирующего характера, как это существует, например, в Высшей школе экономики или в других крупных вузах центральной части России, отсутствует. Поэтому в школе достаточно сложно выстраивать систему стимулирования работников, поддерживая тех, кто действительно хочет работать,

создавать новые проекты и обеспечивать их реализацию. У нас нет необходимого для этого ресурса — ни человеческого, ни информационного.

Нехватку ресурсов усугубила реорганизация некоторых вузовских процессов. Директор Института наукоемких технологий и передовых материалов рассказывает:

Выпускники должны входить в контур обязанностей. Другое дело, что в школах значительно сократили персонал, который работает со студентами, он заведен в учебный офис.

Действительно, в 2017–2021 гг. в университете проведена внутренняя реорганизация, завершившая процесс слияния четырех вузов в один. В начале этого периода еще действовали исторически сформировавшиеся структуры ранее независимых университетов: автономное управление аудиторным фондом, полуавтономный учет педагогической нагрузки, самобытные принципы составления расписания и др. Результатом были неэффективная организация образовательного процесса, когда, например, в одной школе остро не хватает аудиторного фонда, а в другой — его избыток, и серьезные избыточные расходы на управленческий штат. В 2018/2019 учебном году в университете была введена единая цифровая система управления образовательным процессом, а задачи по коммуникации со студентами возложены на студенческие офисы, работающие по принципу «одного окна». Эти трансформации позволили сократить расходы на администрирование и централизованно предоставить организационные сервисы вновь создаваемым школам и институтам, но одновременно привели к ощутимой потере автономии исторических учебно-научных подразделений — ряд респондентов уделяет особое внимание этому обстоятельству в своих интервью. Хотя централизация функций взаимодействия с выпускниками не была целью управленческих преобразований в ДВФУ последних лет, она стала, вероятно, следствием того факта, что и в исторических подразделениях эти функции не были самостоятельными по отношению к задачам управления образовательным процессом.

Вопросы учета дополнительной нагрузки на сотрудников университета, занимающихся выстраиванием связей с выпускниками, и поощрения их за эту работу, в том числе финансового, до сих пор не решены и стоят достаточно остро. И несмотря на это, в каждой школе есть уникальные примеры успешного взаимодействия с выпускниками на уровне отдельных преподавателей. Так, Л.К. Васюкова, доцент кафедры «Финансы и кредит» в Школе экономики и менеджмента, сформировала вокруг

себя сообщество выпускников школы, причем не только из своих бывших студентов. Выпускники собираются дома у Людмилы Константиновны не реже раза в год, а на заднем дворе этого дома высажена аллея выпускников разных лет. У каждого дерева — фотография выпускника, его фамилия, имя и год выпуска. Директор Школы экономики высоко оценивает такую практику:

Мы прямо говорим: «Как вас клонировать, Людмила Константиновна?». Какая-то сумасшедшая любовь и желание работать со студентом — вот это пример, который действительно надо масштабировать. Вот как это превратить в какую-то системную работу? Наверное, ее нет.

Остается нерешенным и вопрос распределения рабочего функционала: кто-то из респондентов считает, что ответственным за взаимодействие с выпускниками в школе должен быть сам директор, другие убеждены, что это должностная обязанность заместителя директора по учебно-воспитательной работе. А может быть, выпускниками должны заниматься наиболее активные и заинтересованные сотрудники независимо от должности — те, кто в силу личных качеств и сложившихся в школе традиций поддерживает наиболее тесные контакты со студентами — будущими выпускниками.

4.3. Поддержка университета выпускниками

Поддержку университета его выпускниками можно рассматривать как конвертацию социального капитала в капиталы других типов или непосредственно в блага, потребляемые университетом. Анализ интервью позволяет выделить два типа такой поддержки: форматы материальной поддержки, пока не опирающиеся в России на сложившиеся практики и институты, и форматы нематериальной поддержки, которые в значительно большей степени воспринимаются респондентами как культурная и управленческая норма.

4.3.1. Форматы материальной поддержки

Поддержка *alma mater* со стороны выпускников — обычная практика для многих зарубежных вузов. Одним из распространенных инструментов такой поддержки являются фонды целевого капитала, или эндаумент-фонды. В России в «доходной части наших вузов отсутствуют пожертвования, в том числе от выпускников. На сегодняшний день у нас эта традиция не развита, в то время как в некоторых странах пожертвования могут составлять около 6–8% доходов вуза <...> Пожертвования выпускников на нужды вузов минимальны» [Кузьминов, Юдкевич, 2021].

Дальневосточный федеральный университет не исключение: несмотря на то что Фонд ДВФУ входит в десятку крупнейших университетских фондов России, пожертвований со стороны выпускников практически нет. На вопрос, почему так происходит, участники интервью дают общий ответ, который можно трактовать как отсутствие культуры конвертации социального капитала в экономический. «У Гонконга очень хороший опыт <...>. Они постоянно о себе напоминают <выпускникам> и это практически основной вклад в эндаумент-фонд университета», — приводит пример директор Политехнического института. Примечательно, что те респонденты, которые учились или работали за рубежом, упоминали эндаумент-фонд первыми, до вопросов интервьюера, т.е. взаимодействие с выпускниками для таких сотрудников ассоциируется в первую очередь с материальными пожертвованиями. «Во всем мире это так <...> Во многих ведущих вузах это очень большой процент дохода, очень большой. <...> Ну, это не делается за один день», — рассуждает директор Школы наук о жизни и биомедицины.

Традиции пожертвований в эндаумент в ДВФУ пока нет, но материальная поддержка со стороны выпускников тем не менее имеет место. Выпускники приносят технику и мебель на кафедры, организуют мероприятия на личные средства, дарят книги в библиотеку и даже учреждают стипендии, например стипендии имени В.Е. Васьковского и В.А. Авраменко для студентов естественнонаучных направлений. Один из выдающихся выпускников университета и председатель экспертного совета Института математики и компьютерных технологий на протяжении многих лет по собственной инициативе поддерживает робототехнические проекты университета расходными материалами, приобретенными на личные средства. Владелец частной компании, выпускник Школы экономики и менеджмента на протяжении нескольких лет проводит соревнования среди студентов на финансовую тематику с солидным призовым фондом (оформляется как договор пожертвования университету). Эти примеры далеко не единичные.

Некоторые школы продвинулись даже в создании своего фонда, как, например, Школа экономики:

Выпускники ежегодно жертвуют в наш фонд развития школы, понятно, что это немного — сто, двести тысяч, но это личный вклад, который выпускник приносит.

Таким образом, традиция меценатства существует, только зачастую это не системное выражение лояльности ко всему вузу в целом, а единичные, «точечные» акты поддержки, которые директор Института наукоемких технологий и передовых материалов объяснил так:

Что такое вуз? Это не табличка, не ректор, это личные связи. Если ты с ректором лично знаком, то ты придешь к ректору лично, либо к знакомому профессору и преподавателю.

Таким образом, несмотря на неразвитость таких институтов материальной поддержки выпускниками своей альма-матер, как эндаумент, практики конвертации социального капитала в экономический в классическом многопрофильном университете разнообразны и органичны для университетской культуры.

4.3.2. Форматы нематериальной поддержки

Форматы материальной поддержки пока не только не институционализированы, но и не отрефлексированы университетскими лидерами, а вот форматы поддержки нематериальной воспринимаются респондентами как нечто само собой разумеющееся. Отвечая на вопрос о традициях или успешном опыте работы с выпускниками, они в первую очередь упоминают их привлечение к работе с нынешними студентами. Директор Юридической школы описывает этот формат так:

Мы отслеживаем успешные карьерные траектории наших выпускников, привлекаем их к профориентации абитуриентов и первокурсников, к особым мероприятиям, конференциям. Считаем такой вид сотрудничества с практиками очень важным для успешной работы школы.

Привлечение выпускников для организации практик и стажировок студентов на старших курсах описывает в интервью директор Института наукоемких технологий и новых материалов:

Они <выпускники> могут потом привлекать ребят на стажировки к себе. Например, если они заинтересованы в развитии своего дела, они должны получать доступ к хорошим студентам.

Другой привычный формат нематериальной поддержки — включение выдающихся выпускников в программы рекрутирования абитуриентов в университет. Выпускники предоставляют информацию о себе для публикации «историй успеха» в СМИ, снимаются в видеоматериалах:

Вот некоторые у нас однозначно помогают, у нас есть <директор фонда поддержки культурных проектов>, например, он буквально поучаствовал в подготовке ролика для абитуриентов. Прямо во время обучения на программе «Лидеры

России» в перерыве записал небольшой кусочек — обращение к абитуриентам.

Личное участие выпускников в промомероприятиях стало более распространенным форматом в условиях пандемии COVID-19, когда основная часть активностей была переведена в онлайн.

Еще один привычный формат поддержки со стороны выпускников — расширение доступа для университета к научным и бизнес-сетям партнерств. Такие сети могут влиять как на научную, так и на экономическую результативность подразделений университета. Эта практика особенно успешно развивается в тех подразделениях, которые имеют явную исторически обусловленную связь с отраслевыми социальными полями. Этот тип поддержки описывает директор Политехнического института:

Это научные контакты. Если выпускники осели где-то в наукоемких организациях или в академических институтах, это безумно важно. Когда выпускники достигают каких-то вершин где-то в индустрии, это тоже очень важно. С ними можно устроить взаимодействие, они же все знают про нас, они же нас любят, это их *alma mater*. У них потом возникают какие-то договоры, контракты, и они могут принять во внимание сильные стороны университета.

Похожий ответ мы получили от директора Школы педагогики, также имеющей прочные связи с отраслью:

Университет становится генеральным партнером всех проектов наших выпускников. Они у нас очень активно себя ведут.

Итак, судя по данным интервью, для респондентов граница между материальной и нематериальной поддержкой университета со стороны выпускников является во многом размытой, а процесс конвертации социального капитала в другие типы — напротив, само собой разумеющимся результатом взаимодействия университета с его выпускниками.

5. Заключение В классическом многопрофильном университете взаимодействие с выпускниками — это сложная и многогранная сфера деятельности, включающая широкий спектр направлений и реализуемая на разных уровнях. В результате проведенного исследования определены следующие принципы политики взаимодействия с выпускниками.

1. Обеспечение базового уровня открытости университета к своим выпускникам, что позволит избежать противоречия между готовностью отдельных подразделений классического многопрофильного университета быть актором в своем социальном поле и невниманием к взаимодействию с выпускниками общеуниверситетских служб. В рамках реализации этого принципа могут быть созданы университетские карты выпускников, коворкинги, сетки мероприятий и др. Такие задачи могут быть поручены административным сотрудникам университета или его структурных подразделений; при этом важно выдержать сервисную логику работы администраторов, не ставя перед ними задач непосредственного участия в том социальном поле, в котором действуют соответствующие сообщества выпускников.

2. Институционализация взаимодействия университета с сообществами выпускников, действующими в устойчивых социальных полях. В ходе исследования установлено, что наибольшую эффективность в классическом многопрофильном российском университете показывают сообщества выпускников факультетов или кафедр, тесно интегрированных в отрасль. Институционализация взаимодействия с такими сообществами должна быть направлена на выработку понятных и взаимовыгодных правил обмена, наращивания, использования и конвертации социального капитала. Вектор взаимодействия с выпускниками этого типа в первую очередь должен быть направлен на поддержание роли университета в их социальном поле и в существенно меньшей степени — на включение его в новые социальные поля или их генерацию.

3. Поддержка неформальных сообществ выпускников (и их амбассадоров), сформировавшихся на основании эмоциональной привязанности к конкретной кафедре или департаменту, преподавателю, совместному образовательному опыту, участию в студенческих организациях разного типа, но не к институту или школе в целом. Механизмы поддержки со стороны университета должны быть индивидуализированы в соответствии с потребностями таких сообществ и при этом обеспечивать конвертацию социального капитала этих сообществ в социальный капитал более широкого применения.

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. Важным элементом структуры сообщества выпускников являются лидеры инновационных проектов, сформировавшие свои команды и компании в период своей университетской жизни и при поддержке университета. Наиболее яркими примерами могут служить компании выпускников, входящих в Физтех-Со-

юз, социальные проекты выпускников НИУ ВШЭ, новые технологические проекты ДВФУ, возникшие из самоорганизованных студенческих сообществ. Сформировавшись как проекты развития в университете, такие сообщества отличаются высоким уровнем солидарности с участниками других проектов развития, и их участники лучше членов сообществ других типов понимают актуальную логику развития университета.

5. Развитие инструментария и расширение устойчивых форматов поддержки университета выпускниками — как материальной, так и нематериальной. До сих пор прямая материальная поддержка состоявшимися выпускниками российских университетов не может рассматриваться как ключевой вектор взаимодействия вузов с выпускниками. Причина состоит, во-первых, в непроработанности механизмов такой поддержки, а во-вторых, в доминирующей роли государственного финансирования и партнерств с государственными компаниями и компаниям с государственным участием в формировании бюджета университетов. Новый этап в развитии традиций материальной поддержки университетов, возможно, начнется с подписанием закона о налоговых вычетах для компаний, поддерживающих университеты, который вступит в силу в 2023 г. При этом нематериальная поддержка со стороны выпускников в виде вклада в улучшение репутации университета, рекомендаций при принятии важных для него внешних решений, предпочтений для более молодых выпускников при трудоустройстве, продвижения необходимых, но непопулярных решений руководства или противодействия в принятии невыгодных для университета внешних мер является эффективным инструментом конвертации социального капитала в капитал других типов или непосредственно в блага и играет важную роль в жизни российских университетов.

Российские классические многопрофильные университеты находятся на этапе поиска возможностей и наиболее удачных практик в сфере взаимодействия с выпускниками. Проведенное исследование позволило наметить пути для дальнейших исследований, в которых необходимо выявить и учесть позицию и мнения самих выпускников. Так, открытым остается вопрос о роли и полномочиях выпускников при взаимодействии с университетом. Существует гипотеза, что эффективная ассоциация выпускников должна выполнять репрезентативную, а не декоративную функцию, а для различных попечительских советов должно быть отведено место в структуре управления университета. Отдельного внимания заслуживает отношение выпускников к своей *alma mater*, в частности роль в его формировании чувства сопричастности или ностальгии. Таким образом, статья является основанием для формирования концеп-

ции работы с выпускниками в Дальневосточном федеральном университете, аналогичной работы в других российских вузах, а также для дальнейших исследований.

Литература

1. Бондаренко Н.В., Гохберг Л.М., Зорина О.А. и др. (2022) *Индикаторы образования 2022: статистический сборник*. М.: НИУ ВШЭ. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2598-2>
2. Булатова Г.А. (2020) Трудоустройство выпускников высших учебных заведений: аналитический обзор статистических данных и материалов исследований. *Экономика. Профессия. Бизнес*, № 3, сс. 14–20. <https://doi.org/10.14258/epb201981>
3. Бурдые П. (2002) Формы капитала. *Экономическая социология*, т. 3, № 5, сс. 60–74.
4. Вялых С.Д. (2020) Сертификация квалификаций выпускников профессиональной образовательной организации как инструмент независимой оценки качества подготовки кадров для экономики региона. *Педагогический поиск*, № 7–8, сс. 45–47.
5. Дьякова М.А. (2020) Основные направления деятельности по содействию трудоустройству выпускников вуза (на примере Тихоокеанского государственного университета). *Ученые заметки ТОГУ*, т. 11, № 1, сс. 73–79.
6. Земцов Д.И., Яськов И.О. (2021) Неформальные студенческие объединения в условиях пандемии COVID-19. *Вопросы образования / Educational Studies Moscow*, № 4, сс. 97–116. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-4-97-116>
7. Коулман Дж. (2001) Капитал социальный и человеческий. *Общественные науки и современность*, № 3, сс. 122–139.
8. Кузьминов Я.И., Семенов Д.С., Фрумин И.Д. (2013) Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану». *Вопросы образования / Educational Studies Moscow*, № 4, сс. 8–69. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2013-4-8-69>
9. Кузьминов Я.И., Юдкевич М.М. (2021) *Университеты в России: как это работает*. М.: Изд. дом ВШЭ. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2373-5>
10. Расторгуева Н.Ф. (2009) Качество образования — залог конкурентоспособности выпускника. *Высшее образование в России*, № 1, сс. 87–90.
11. Саинов М.П. (2020) Трансформация высшего строительного образования и качество подготовки выпускников. *Строительство: наука и образование*, т. 10, № 2, сс. 1–21. <http://dx.doi.org/10.22227/2305-5502.2020.2.7>
12. Смирнова Т.В. (2020) Обучение навыкам успешного трудоустройства и планирования карьеры выпускников как одна из приоритетных задач вуза. *Вестник современных исследований*, № 2–5 (32), сс. 30–32.
13. Солодовник Т.В. (2016) Эндаумент-фонды в России и США: сравнительный анализ. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*, № 5-2.
14. Щербина Н.Ф. (2020) С юбилеем, родной вуз! *Вестник Восточно-Сибирского государственного института культуры*, № 2 (14), сс. 156–159. <https://doi.org/10.31443/2541-8874-2020-2-14-156-159>
15. Яновой В.В. (2020) Не терять связь с выпускниками. *Амурский медицинский журнал*, № 1 (29), сс. 102–103.
16. Aslinger T.A. (2018) *Factors Leading Alumni of Public Universities to Financially Contribute to Their Alma Mater* (PhD Thesis). Nashville, TN: Trevecca Nazarene University.
17. Dean K.W., Jendzurski M.B. (2021) Achieving Student Success through Alumni Re-activation: A Virtual Interpersonal Engagement Approach. *Journal of Access, Retention, and Inclusion in Higher Education*, vol. 4, iss. 1, Article no 7.

18. Dollinger M., Arkoudis S., Marangell S. (2019) University Alumni Mentoring Programs: A Win-Win? *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 41, no 4, pp. 375–389. <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2019.1617657>
19. Ebert K., Axelsson L., Harbor J. (2015) Opportunities and Challenges for Building Alumni Networks in Sweden: A Case Study of Stockholm University. *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 37, no 2, pp. 252–262. <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2015.1019117>
20. Fligstein N., McAdam D. (2012) *A Theory of Fields*. Oxford: Oxford University.
21. Gallo M.L. (2017) How Are Graduates and Alumni Featured in University Strategic Plans? Lessons from Ireland. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, vol. 22, no 3, pp. 92–97. <http://dx.doi.org/10.1080/13603108.2017.1397065>
22. Gallo M.L. (2014) Creating a Culture of Giving in Irish Higher Education: An Education in Direct(ing) Philanthropic Giving in Ireland. *European Journal of Higher Education*, vol. 4, no 4, pp. 373–387. <https://doi.org/10.1080/21568235.2014.912948>
23. Hennig-Thurau T., Langer M.F., Hansen U. (2001) Modelling and Managing Student Loyalty. *Journal of Service Research*, vol. 3, no 4, pp. 331–344. <https://doi.org/10.1177/109467050134006>
24. Iskhakova L., Hoffmann S., Hilbert A. (2017) Alumni Loyalty: Systematic Literature Review. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 29, no 4, pp. 274–316. <https://doi.org/10.1080/10495142.2017.1326352>
25. Kilburn A., Kilburn B., Cates T. (2014) Drivers of Student Retention: System Availability, Privacy, Value and Loyalty in Online Higher Education. *Academy of Educational Leadership Journal*, vol. 18, no 4, pp. 1–14.
26. Kramer B., Zent R. (2019) Diaspora Linkages Benefit Both Sides: A Single Partnership Experience. *Global Health Action*, vol. 12, no 1, Article no 1645558. <https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1645558>
27. Lin N. (2001) *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University.
28. Liu Y. (2006) Determinants of Private Giving to Public Colleges and Universities. *International Journal of Educational Advancement*, vol. 6, no 2, pp. 119–140. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ijea.2150014>
29. Maksaev A.A., Petrovskaya N.E. (2022) Financing of Activities of Modern Educational Organizations Based on Sustainable Long-Term Relations with Clients: Endowments (US Experience). *Cooperation and Sustainable Development. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 245 (eds A.V. Bogoviz, A.E. Suglobov, A.N. Maloletko, O.V. Kaurova), Cham: Springer, pp. 1107–1114. https://doi.org/10.1007/978-3-030-77000-6_129
30. McNamee C.D., Drezner N.D. (2022) Breaking Stereotypes about Alumni Donors: Who Gives First? A Discrete-Time Hazard Model. *The Journal of Higher Education*, vol. 93, no 2, pp. 220–247. <http://dx.doi.org/10.1080/00221546.2021.1964918>
31. Moore D., Bowden-Everson J.L.-H. (2012) An Appealing Connection—the Role of Relationship Marketing in the Attraction and Retention of Students in an Australian Tertiary Context. *Asian Social Science*, vol. 8, no 14, pp. 65–80. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v8n14p65>
32. Pedro I., da Costa Mendes J., Pereira L.N. (2021) Understanding Alumni-Alma Mater Commitment Relationships Upstream and Downstream. *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 31, no 2, pp. 175–196. <http://dx.doi.org/10.1080/08841241.2020.1768200>
33. Putri D., Setiawan A.D., Hidayatno A. (2020) A Conceptual Model to Maintain Pilgrims Trust and Loyalty: A System Dynamics Approach. *Proceedings of the 3rd Asia Pacific Conference on Research in Industrial and Systems Engineering (virtually, 2020, June 16)*, pp. 154–158.

34. Ribes-Giner G., Peralt Rillo A. (2016) Structural Equation Modeling of Co-Creation and Its Influence on the Student's Satisfaction and Loyalty towards University. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, vol. 291, January, pp. 257–263. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cam.2015.02.044>
35. Strauss A., Corbin J. (1994) Grounded Theory Methodology: An Overview. *Handbook of Qualitative Research* (eds N.K. Denzin, Y.S. Lincoln), London: Sage Publications, pp. 1–18.
36. Tomlinson M. (2017) Forms of Graduate Capital and Their Relationship to Graduate Employability. *Education + Training*, vol. 59, no 4, pp. 338–352. <https://doi.org/10.1108/ET-05-2016-0090>
37. Weerts D.J., Cabrera A.F., Sanford T. (2010) Beyond Giving: Political Advocacy and Volunteer Behaviors of Public University Alumni. *Research in Higher Education*, vol. 51, no 4, pp. 346–365. <https://doi.org/10.1007/s11162-009-9158-3>
38. Weerts D.J., Ronca J.M. (2007) Profiles of Supportive Alumni: Donors, Volunteers, and Those Who "Do It All". *International Journal of Educational Advancement*, vol. 7, no 1, pp. 20–34. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.ijea.2150044>
39. Wit de H., Minaeva E., Wang L. (eds) (2022) *International Student Recruitment and Mobility in Non-Anglophone Countries: Theories, Themes, and Patterns*. London: Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781003217923>
40. Zhimin L., Chen Ch., Wang X. (2016) Alumni Relations in Chinese HEIs: Case Studies of Three Major Universities. *Frontiers of Education in China*, vol. 11, no 1, pp. 74–101. <https://doi.org/10.3868/s110-005-016-0004-8>

References

- Aslinger T.A. (2018) *Factors Leading Alumni of Public Universities to Financially Contribute to Their Alma Mater* (PhD Thesis). Nashville, TN: Trevecca Nazarene University.
- Bondarenko N.V., Gokhberg L.M., O. Zorina et al. (2020) *Indikatoriy obrazovaniya: 2022: statisticheskiy sbornik* [Indicators of Education in the Russian Federation: 2022: Data Book]. Moscow: HSE. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2598-2>
- Bourdieu P. (2002) Formy kapitala [Forms of Capital]. *Journal of Economic Sociology*, vol. 3, no 5, pp. 60–74.
- Bulatova G.A. (2020) Trudoustrojstvo vypusknikov vysshikh uchebnykh zavedeniy: analiticheskiy obzor statisticheskikh dannykh i materialov issledovaniy [Graduate Employment of Higher Educational Institution: Analytical Review of Statistical Data and Research Materials]. *Economics Profession Business*, no 3, pp. 14–20. <https://doi.org/10.14258/epb201981>
- Coleman J. (2001) Kapital sotsial'ny i chelovecheskiy [Social and Human Capital]. *Social Sciences and Contemporary World*, no 3, pp. 122–139.
- Dean K.W., Jendzurski M.B. (2021) Achieving Student Success through Alumni Re-activation: A Virtual Interpersonal Engagement Approach. *Journal of Access, Retention, and Inclusion in Higher Education*, vol. 4, iss. 1, Article no 7.
- Dollinger M., Arkoudis S., Marangell S. (2019) University Alumni Mentoring Programs: A Win-Win? *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 41, no 4, pp. 375–389. <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2019.1617657>
- Dyakova M.A. (2020) Osnovnye napravleniya deyatel'nosti po sodejstviyu trudoustrojstvu vypusknikov vuza (na primere Tikhookeanskogo gosudarstvennogo universiteta) [Main Activities to Promote Employment of University Graduates (on the Example of the Pacific State University)]. *Uchenye zametki TOGU*, vol. 11, no 1, pp. 73–79.
- Ebert K., Axelsson L., Harbor J. (2015) Opportunities and Challenges for Building Alumni Networks in Sweden: A Case Study of Stockholm University. *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 37, no 2, pp. 252–262. <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2015.1019117>

- Fligstein N., McAdam D. (2012) *A Theory of Fields*. Oxford: Oxford University.
- Gallo M.L. (2017) How Are Graduates and Alumni Featured in University Strategic Plans? Lessons from Ireland. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, vol. 22, no 3, pp. 92–97. <http://dx.doi.org/10.1080/13603108.2017.1397065>
- Gallo M.L. (2014) Creating a Culture of Giving in Irish Higher Education: An Education in Direct(ing) Philanthropic Giving in Ireland. *European Journal of Higher Education*, vol. 4, no 4, pp. 373–387. <https://doi.org/10.1080/21568235.2014.912948>
- Hennig-Thurau T., Langer M.F., Hansen U. (2001) Modelling and Managing Student Loyalty. *Journal of Service Research*, vol. 3, no 4, pp. 331–344. <https://doi.org/10.1177/109467050134006>
- Iskhakova L., Hoffmann S., Hilbert A. (2017) Alumni Loyalty: Systematic Literature Review. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 29, no 4, pp. 274–316. <https://doi.org/10.1080/10495142.2017.1326352>
- Kilburn A., Kilburn B., Cates T. (2014) Drivers of Student Retention: System Availability, Privacy, Value and Loyalty in Online Higher Education. *Academy of Educational Leadership Journal*, vol. 18, no 4, pp. 1–14.
- Kramer B., Zent R. (2019) Diaspora Linkages Benefit Both Sides: A Single Partnership Experience. *Global Health Action*, vol. 12, no 1, Article no 1645558. <https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1645558>
- Kuzminov Ya.I., Semyonov D.S., Froumin I.D. (2013) Структура вузовской сети: от советского к российскому “master-planu” [University Network Structure: From the Soviet to the Russian ‘Master Plan’]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 4, pp. 8–69. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2013-4-8-69>
- Kuzminov Ya.I., Yudkevich M.M. (2021) *Universitety v Rossii: kak eto rabotaet* [Russian Universities: How the System Works]. Moscow: HSE. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2373-5>
- Lin N. (2001) *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University.
- Liu Y. (2006) Determinants of Private Giving to Public Colleges and Universities. *International Journal of Educational Advancement*, vol. 6, no 2, pp. 119–140. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ijea.2150014>
- Maksaev A.A., Petrovskaya N.E. (2022) Financing of Activities of Modern Educational Organizations Based on Sustainable Long-Term Relations with Clients: Endowments (US Experience). *Cooperation and Sustainable Development. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 245 (eds A.V. Bogoviz, A.E. Suglobov, A.N. Maloletko, O.V. Kaurova), Cham: Springer, pp. 1107–1114. https://doi.org/10.1007/978-3-030-77000-6_129
- McNamee C.D., Drezner N.D. (2022) Breaking Stereotypes about Alumni Donors: Who Gives First? A Discrete-Time Hazard Model. *The Journal of Higher Education*, vol. 93, no 2, pp. 220–247. <http://dx.doi.org/10.1080/00221546.2021.1964918>
- Moore D., Bowden-Everson J.L.-H. (2012) An Appealing Connection—the Role of Relationship Marketing in the Attraction and Retention of Students in an Australian Tertiary Context. *Asian Social Science*, vol. 8, no 14, pp. 65–80. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v8n14p65>
- Pedro I., da Costa Mendes J., Pereira L.N. (2021) Understanding Alumni-Alma Mater Commitment Relationships Upstream and Downstream. *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 31, no 2, pp. 175–196. <http://dx.doi.org/10.1080/08841241.2020.1768200>
- Putri D., Setiawan A.D., Hidayatno A. (2020) A Conceptual Model to Maintain Pilgrims Trust and Loyalty: A System Dynamics Approach. *Proceedings of the 3rd Asia Pacific Conference on Research in Industrial and Systems Engineering (virtually, 2020, June 16)*, pp. 154–158.
- Rastorgueva N.F. (2009) Kachestvo obrazovaniya—zalog konkurentosposobnosti vypusknika [The Quality of Education Is the Key to the Competitiveness of

- the Graduate]. *Vysshee obrazovanie v Rossii / Higher Education in Russia*, no 1, pp. 87–90.
- Ribes-Giner G., Peralt Rillo A. (2016) Structural Equation Modeling of Co-Creation and Its Influence on the Student's Satisfaction and Loyalty towards University. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, vol. 291, January, pp. 257–263. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cam.2015.02.044>
- Sainov M.P. (2020) Transformatsiya vysshego stroitel'nogo obrazovaniya i kachestvo podgotovki vypusnikov [Transformation of Higher Education in Civil Engineering and Quality of Training of Graduates]. *Stroitel'stvo: nauka i obrazovanie / Construction: Science and Education*, vol. 10, no 2, pp. 1–21. <http://dx.doi.org/10.22227/2305-5502.2020.2.7>
- Shcherbina N.F. (2020) S yubileem, rodnoy vuz! [Happy Anniversary, Alma Mater!]. *Vestnik Vostochno-Sibirskogo gosudarstvennogo instituta kultury*, no 2 (14), pp. 156–159. <https://doi.org/10.31443/2541-8874-2020-2-14-156-159>
- Smirnova T.V. (2020) Obuchenie navykam uspehnogo trudoustrojstva i planirovaniya kar'ery vypusnikov kak odna iz prioritnykh zadach vuza [Teaching Skills of Successful Employment and Career Planning of Graduates as One of the Priorities of the University]. *Vestnik sovremennykh issledovaniy*, no 2–5 (32), pp. 31–32.
- Solodovnik T.V. (2016) Endowment-fondy v Rossii i SShA: Sravnitel'ny analiz [Endowment Funds in Russia and the USA: Comparative Analysis]. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, no 5–2.
- Strauss A., Corbin J. (1994) Grounded Theory Methodology: An Overview. *Handbook of Qualitative Research* (eds N.K. Denzin, Y.S. Lincoln). London: Sage Publications, pp. 1–18.
- Tomlinson M. (2017) Forms of Graduate Capital and Their Relationship to Graduate Employability. *Education + Training*, vol. 59, no 4, pp. 338–352. <https://doi.org/10.1108/ET-05-2016-0090>
- Vyalykh S.D. (2020) Sertifikatsiya kvalifikatsiy vypusnikov professional'noy obrazovatel'noy organizatsii kak instrument nezavisimoy otsenki kachestva podgotovki kadrov dlya ekonomiki regiona [Certification of Qualifications of Graduates of a Professional Educational Organization as an Instrument for Independent Assessment of the Personnel Training Quality for the Region's Economy]. *Pedagogicheskiy poisk*, no 7–8, pp. 45–47.
- Weerts D.J., Cabrera A.F., Sanford T. (2010) Beyond Giving: Political Advocacy and Volunteer Behaviors of Public University Alumni. *Research in Higher Education*, vol. 51, no 4, pp. 346–365. <https://doi.org/10.1007/s11162-009-9158-3>
- Weerts D.J., Ronca J.M. (2007) Profiles of Supportive Alumni: Donors, Volunteers, and Those Who "Do It All". *International Journal of Educational Advancement*, vol. 7, no 1, pp. 20–34. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.ijea.2150044>
- Wit de H., Minaeva E., Wang L. (eds) (2022) *International Student Recruitment and Mobility in Non-Anglophone Countries: Theories, Themes, and Patterns*. London: Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781003217923>
- Yanovoy V.V. (2020) Ne teryat' svyaz' s vypusnikami [Do Not Lose Touch with Graduates]. *Amurskiy meditsinskiy zhurnal / Amur Medical Journal*, no 1 (20), pp. 102–103.
- Zemtsov D.I., Yaskov I.O. (2021) Neformal'nye studencheskie obyedineniya v usloviyakh pandemii COVID-19 [Informal Student Groups in the Context of the COVID-19 Pandemic]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 4, pp. 97–116. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-4-97-116>
- Zhimin L., Chen Ch., Wang X. (2016) Alumni Relations in Chinese HEIs: Case Studies of Three Major Universities. *Frontiers of Education in China*, vol. 11, no 1, pp. 74–101. <https://doi.org/10.3868/s110-005-016-0004-8>