

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ПАРТНЕРСТВА УНИВЕРСИТЕТА И ЕГО ВЫПУСКНИКОВ

А. В. Пономарев, Е. В. Осипчукова

*Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
Россия, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19;
a.v.ponomarev@urfu.ru*

Аннотация. Статья представляет собой исследовательский кейс, описывающий опыт организации управления процессом развития партнерства Уральского федерального университета и его выпускников, суть управленческих подходов и технологий, а также практики организации взаимодействия с выпускниками УрФУ. Описаны компоненты модели развития партнерства университета и его выпускников (нормативный, структурно-управленческий, финансовый, технологический, компонент мониторинга эффективности). В статье представлена реализуемая модель партнерства Уральского федерального университета с выпускниками. Особое внимание исследователи уделили анализу востребованности направлений сотрудничества с вузом молодых выпускников (на основании социологического исследования 2013–2022 гг.).

Ключевые слова: выпускники, модель управления, компоненты модели управления, сотрудничество, взаимодействие, высшее образование, УрФУ

Для цитирования: Пономарев А. В., Осипчукова Е. В. Модель развития партнерства университета и его выпускников // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27, № 1. С. 65–76. DOI 10.15826/umpa.2023.01.008.

DOI 10.15826/umpa.2023.01.008

A MODEL OF DEVELOPING PARTNERSHIP BETWEEN THE UNIVERSITY AND ITS GRADUATES

A. V. Ponomarev, E. V. Osipchukova

*Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin
19 Mira str., Ekaterinburg, 620002, Russian Federation;
a.v.ponomarev@urfu.ru*

Abstract: The case of this research is an experience of managing partnership development between Ural Federal University (UrFU) and its graduates. The paper studies management approaches and technologies, practices of organizing interaction with alumni. There are described a number of components (regulatory, structural, managerial, financial, technological, performance monitoring) of such a partnership development model. The authors present the implemented model of Ural Federal University's partnership with its graduates. Special attention is paid to the analysis of the demand for areas of the university and young graduates' cooperation (based on a 2013–2022 sociological study).

Keywords: graduates, management model, components of the management model, cooperation, interaction, higher education, UrFU

For citation: Ponomarev A. V., Osipchukova E. V. A Model of Developing Partnership between the University and its Graduates. *University Management: Practice and Analysis*, 2023, vol. 27, nr 1, pp. 65–76. doi 10.15826/umpa.2023.01.008. (In Russ.).

Высшее образование – сложный, динамичный и очень восприимчивый к внешним изменениям процесс, участниками которого являются не только обучающиеся и преподаватели, но и выпускники с работодателями. Именно кооперирующая, интеграционная специфика деятельности университета

позволяет повысить его устойчивость и эффективность в современных условиях.

Целевой образ Уральского федерального университета предусматривает научное лидерство и продуктивность. Планируется сделать особый акцент на глубокой интеграции вуза и работодателей

через проектное обучение и реализации исследований, формирующих глобальную научно-исследовательскую повестку¹. В этой обновленной стратегии развития университета работа с выпускниками имеет особое значение и высокий потенциал.

Выпускники выступают как ценный социальный, интеллектуальный, репутационный, экономический и профессиональный актив, капитал вуза. Эффективные отношения с выпускниками не должны ограничиваться привлечением финансирования на различные проекты или развитие инфраструктуры вуза, а предполагать множество направлений взаимодействия. Недооценка важности отношений в системе вуз–выпускник порождает очевидные издержки в позиционировании обеих сторон [1].

На взгляд авторов, в литературе недостаточно изучен вопрос комплексного подхода вузов к работе с выпускниками, их органичного включения во все направления образовательного процесса на основе программно-целевого подхода и принципов взаимовыгодности, открытости и активности.

Взаимодействие с выпускниками университета относится к сложным динамичным, постоянным, реальным, открытым, равновесным системам. Среди их свойств можно назвать целостную совокупность элементов и наличие устойчивых связей, формирующих определенную структуру системы с элементами управления, взаимодействием с внешней средой и определенными функциями, а также интегративными качествами, которые определяют, что при описании и рассмотрении системы в целом изучаются свойства отдельных её подсистем. Важно исследовать систему в динамике, что позволит определить ключевые факторы, влияющие на её эффективность. Среди свойств системы можно также назвать нелинейность и наличие причинно-следственных связей, многокритериальность и множественность показателей деятельности [2].

Наиболее точно систему взаимодействия с выпускниками можно определить, используя подход Л. фон Берталанфи, который давал этому понятию следующее определение: комплекс взаимодействующих компонентов или совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой [3].

В основу разработки модели развития партнёрства с выпускниками в УрФУ положена *концепция организационного развития, включающая принципиальные положения – исследование обратной связи* (Курт Левин [4]) и *теория участия*

в управлении (Ренсис Лайкерт [5]), которая способствует высокой вовлеченности членов организации в процесс управления, а также *модель последовательных действий*, ориентированная на изучение запланированных изменений как циклического и многоуровневого процесса. Последовательность выражается в систематических исследованиях, которые становятся основой изменений, а многоуровневость – в управлении процессом развития партнерства с выпускниками на различных уровнях: кафедра, институт, университет. При использовании *модели удовлетворенности участников* [6] система работы с выпускниками рассматривается как необходимое условие достижения их индивидуальных запросов, но общие цели УрФУ достигаются и за счет развития процесса партнерства.

Обратимся к анализу модели развития партнерства с выпускниками в УрФУ. Первоначально необходимо проанализировать предпосылки построения такой модели и факторы, повлиявшие на необходимость структурирования и организационного совершенствования данной деятельности. Выделим следующие:

- федеральный университет имеет совершенно уникальные задачи, определенную миссию и композицию целей, которые должны быть достигнуты не только на региональном, но также на российском и международном уровнях. Такие задачи требуют активного участия всего университетского сообщества, в том числе выпускников, значение качественной и эффективной работы с которыми повышается в последние десятилетия;

- изменение и возрастание требований экономики и государства к качеству образования, получаемого в вузах, и компетенциям, формируемым в процессе освоения профессии [7];

- геополитические вызовы, существующие как в мире в целом, так и в системе высшего образования, технологическом развитии различных отраслей социума и экономики;

- готовность выпускников к сотрудничеству, их интерес к университету и его возможностям, позволяющий удовлетворить запросы и интересы как личностного, так и профессионального плана.

Таким образом, совершенствование процесса развития партнёрства с выпускниками – это неотъемлемая составляющая высшего образования, позволяющая ответить на вызовы современности и положительно повлиять на качество подготовки специалистов.

Цель процесса можно обозначить как создание системы взаиморазвивающего партнёрства университета и сообщества выпускников. Принципами

¹ Программа развития УрФУ на 2021–2030 гг. // Уральский федеральный университет им. Первого Президента России Б. Н. Ельцина : офиц. сайт. URL: <https://strategy.urfu.ru/ru/programma-razvitiya/> (дата обращения: 21.12.2022).

работы являются: партнёрство, комплексность, системность, научно-обоснованный подход к принятию решений, целостность системы деятельности университета, вариативность и открытость.

В модели определены следующие типы специфических субъект-субъектных отношений: выпускник-выпускник; выпускник-студент; выпускник-профессорско-преподавательский состав; выпускник-работодатель; выпускник-университет. Каждый тип отношений требует специфической организации деятельности и выделения ключевых факторов, оказывающих влияние на уровень развития системы партнерства университета с выпускниками в целом.

Выделим следующие роли выпускников как стейкхолдеров:

- партнеры в продвижении научных и образовательных компетенций университета;
- жертвователи, спонсоры;
- менторы, ведущие мастер-классов;
- работодатели;
- эксперты бизнес- и академического сообщества.

Исходя из принципов функционирования системы, модель развития партнёрства с выпускниками в УрФУ можно сформировать следующим образом (рис. 1).

Подробнее рассмотрим реализацию каждого элемента системы.

Организационно-управленческий элемент.

Управление системой развития партнерства с выпускниками осуществляется на различных уровнях:

– *Ректорат*. Поскольку выпускники включены во все процессы университета, практически каждое структурное подразделение вуза задействовано в достижении целей сотрудничества с ними. Координация деятельности возложена на первого проректора, непосредственную организацию работы с выпускниками осуществляет его заместитель и центр по развитию партнерства с выпускниками. В своей деятельности заместитель первого проректора и центр по развитию партнерства осуществляют сотрудничество с такими структурными подразделениями, как центр развития дополнительного профессионального образования, центр маркетинга образовательных программ, отдел организации проектного обучения, отдел развития международного партнерства и коммуникаций, отдел протоколов (подчиненный проректору по международным связям), управление проректора проектов развития и интернационализации научной деятельности, управление мониторинга научных исследований, оборудования и конкурсов, центр по работе с предприятиями, медиацентр,

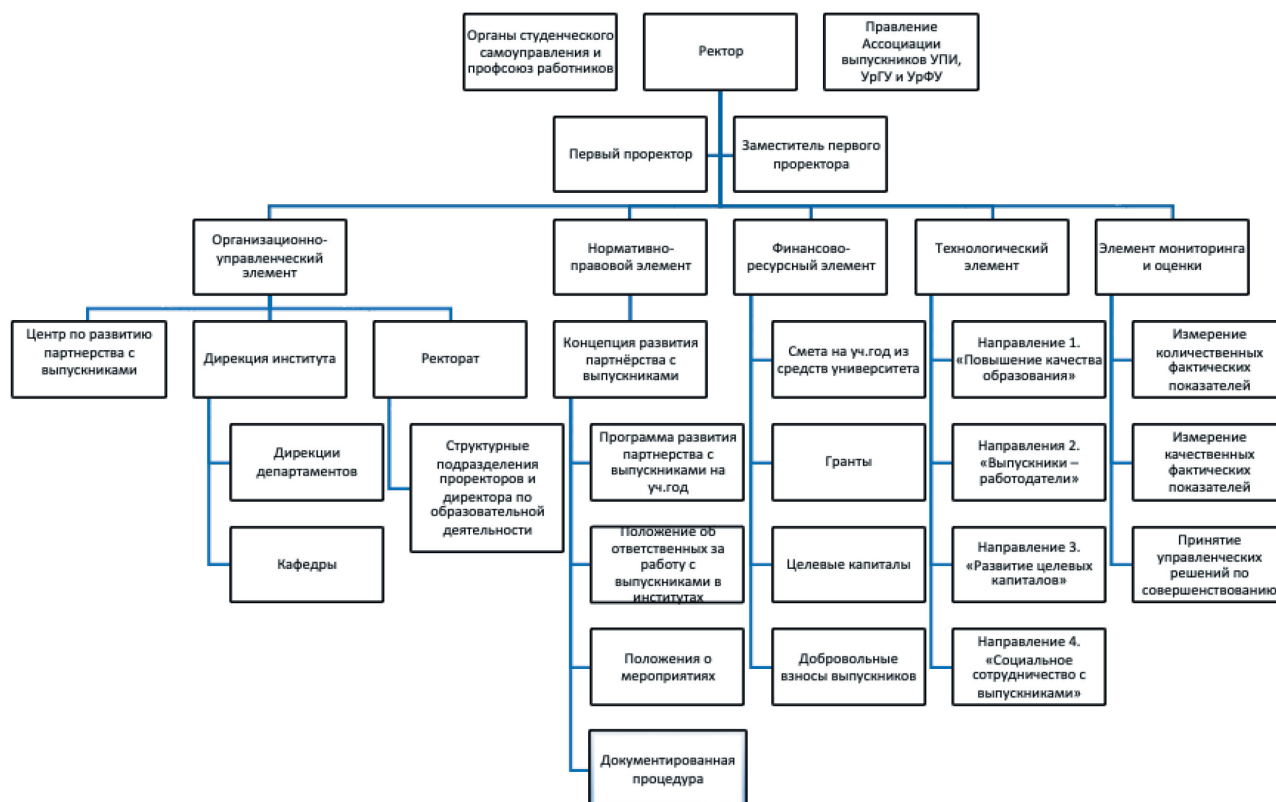


Рис. 1. Система управления процессом развития партнерства с выпускниками в УрФУ

Fig. 1. Ural Federal University's management system for the development of partnership with graduates

центр развития партнёрских отношений, музейно-выставочный комплекс, управление развития студенческим потенциалом, управление по социальной и воспитательной работе, управление академического развития, центр взаимодействия с работодателями, управление образовательных программ. Участие структурных подразделений вуза в развитии партнёрства с выпускниками отвечает целям каждого из них и задачам, стоящим перед конкретным направлением деятельности университета (наука, образование, продвижение, развитие образовательных технологий, воспитание);

– *Органы самоуправления.* В процесс развития партнёрства с выпускниками активно включены органы студенческого самоуправления и профсоюз сотрудников вуза. Особое значение придаётся управлению процессом взаимодействия с иностранными студентами, которые становятся в дальнейшем амбассадорами российского высшего образования и Уральского федерального университета в зарубежных странах. В этом направлении важна работа национальных землячеств, объединённых в студенческую организацию объединённых наций, действующую при Союзе студентов УрФУ;

– *Ассоциация выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ* – наиболее эффективный механизм развития партнёрства с выпускниками. Ассоциация выпускников – это необходимый и логичный элемент организационной культуры университета, способствующий повышению качества человеческого капитала вуза, укреплению корпоративного духа среди студентов и выпускников всех поколений, консолидации усилий выпускников по повышению общественной значимости и признания университета, их сплочению и социальному продвижению [8]. Целью деятельности Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ, созданной в 2012 году, является развитие взаимовыгодного партнёрства университета и его выпускников для повышения качества жизни²;

– *Уровень институтов и филиалов.* Основу успешности процесса развития партнёрства с выпускниками составляет работа на уровне института, департамента и выпускающей кафедры.

Исследования, проведенные центром по развитию партнёрства с выпускниками, показали, что выпускники проявляют больший интерес к деятельности своей кафедры, института и конкретных преподавателей, и именно это можно и нужно учитывать при проектировании работы и планировании технологического элемента системы развития партнёрства.

Организационно-управленческий компонент системы развития партнёрства с выпускниками также включает в себя кадровое обеспечение, взаимодействие с партнерами и информационное обеспечение.

В настоящее время в процесс развития партнёрства включено непосредственно 14 сотрудников университета (центр по развитию партнёрства с выпускниками, ответственные за работу с выпускниками в институтах и в филиалах) и 44 члена правления Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ. Отдельного внимания заслуживает систематическое изучение опыта работы с выпускниками в других вузах России, а также опыта работы представительств Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ в российских и зарубежных городах. Этому способствует участие представителей УрФУ в тематических семинарах, конференциях, круглых столах и обучающих семинарах, а также обучение специалистов университета на программах, позволяющих улучшить качество подаваемых грантовых заявок, подготавливаемых работниками вуза по направлениям развития сотрудничества.

С 2012 года университетом и Ассоциацией выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ установлены тесные партнёрские и успешные связи с рядом организаций. Среди них можно отметить Фонд содействия реализации проектов УрФУ и выпускников УПИ, УГТУ-УПИ, УрГУ и УрФУ, а также Свердловский региональный фонд поддержки молодежных инициатив, которые выступают инициаторами социально направленных проектов, реализуемых с участием выпускников.

Информационное обеспечение – один из важнейших компонентов организационно-управленческого элемента системы и всей модели развития партнёрства с выпускниками университета. Принципами информационного обеспечения служат адресность, учёт интересов выпускников и открытость для информирования об их достижениях и успехах. В рамках данного направления используются такие формы, как сайт, группы в социальных сетях, стенды с информацией об известных выпускниках, газета университета, а также информационные ресурсы организаций

² В настоящее время Ассоциация выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ насчитывает около 4,5 тыс. членов, являющихся гражданами Монголии, Казахстана, Китая, Кыргызстана, Таджикистана, Армении, Вьетнама и Афганистана, Украины и Туркменистана, Сирии, Алжира, Египта, Беларуси, Боливии, Венесуэлы, Ирана, Йемена, Мексики, Пакистана, Турции, Шри-Ланки. За 2012–2022 годы созданы представительства Ассоциации в зарубежных странах: Монголия (2013), Китай (2014), Казахстан (2014), Кыргызстан (2014), Армения (2015), Таджикистан (2016), Афганистан (2018), Вьетнам (2020) и Узбекистан (2021); в российских городах: Москва (2012), Нижний Тагил (2013), Каменск-Уральский (2013), Ноябрьск (2013), Невьянск (2014), Богданович (2018) и Алапаевск (2019).

выпускников. Стоит отметить, что в данном направлении Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ стоит совершенствоваться.

Следующий элемент системы развития партнёрства с выпускниками – *нормативно-правовое и методическое обеспечение*. Документирование, определение правил, требований, норм, принципов, задач и целей, а также планирование – необходимые компоненты эффективной деятельности сложной системы. Значительное количество участников процесса развития партнёрства с выпускниками вуза, а также различные цели и задачи, специфичные для каждого участвующего структурного подразделения и партнёрской организации, требуют определения единых позиций в отношении выпускников и системы работы с ними. Так, на уровне университета утверждена Концепция развития партнёрства с выпускниками, в которой определены цели, задачи, принципы и направления сотрудничества. В университете утверждается трехлетняя программа развития партнёрства с выпускниками, в разработке которой принимают участие структурные подразделения вуза, перечисленные выше, а также Ассоциация выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ и органы самоуправления. Кроме того, в систему нормативно-правового и методического обеспечения входят Устав Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ, положения о представительствах Ассоциации, о деятельности ответственных за работу с выпускниками на уровне института и выпускающей кафедры, о деятельности полномочного представителя университета в зарубежной стране. Анализ реализации данного элемента системы развития партнёрства с выпускниками показал, что необходимо разработать комплексный документ – документированную процедуру «Развитие партнёрства с выпускниками в УрФУ», что позволит более точно определить зоны ответственности различных структурных подразделений, согласовать систему показателей эффективности системы и взаимодействия университета с Ассоциацией выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ, сторонними партнёрскими организациями и органами самоуправления, действующими в вузе на основе коллективного соглашения.

В целом необходимо отметить, что практически все элементы системы развития партнёрства с выпускниками имеют свое нормативно-правовое и методическое обеспечение.

Финансово-ресурсный элемент. Его компонентами определены бюджетные средства, оборудование и помещения, выделяемые университетом, средства, полученные от доверительного управления целевыми капиталами, грантовые средства,

привлекаемые на проекты, в которых центральная роль отдана выпускникам университета, а также добровольное финансирование выпускниками отдельных событий проектов университета и Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ.

Выпускники оказывают существенное влияние на пополнение эндаумент-фонда университета. В УрФУ – первом федеральном вузе в России – создано два целевых капитала силами зарубежных выпускников из Монголии и Казахстана. На настоящий момент общий объем данных целевых капиталов составляет более 9 млн рублей. Они созданы для поддержки студентов – граждан Монголии и Казахстана – и для содействия развитию взаимоотношений в образовательной сфере между УрФУ и этими странами. Основными программами целевых капиталов являются стипендиальные: для студентов из Казахстана они действуют с 2016 года, и за этот период стипендиатами стали 37 студентов программ бакалавриата, 36 магистрантов, 11 аспирантов (Табл. 1).

Также из средств, полученных от доверительного управления целевым капиталом «Казахстан», в честь 100-летия УрФУ были поощрены 10 преподавателей института новых материалов и технологий УрФУ. Еще одним уникальным проектом данного целевого капитала является выплата научных грантов, которые получили 5 студентов – граждан Казахстана. Стипендиальная программа целевого капитала «Монголия» действует с 2021 года, и ее участниками стали 14 студентов – граждан Монголии. В УрФУ действует еще одна стипендиальная программа, основанная Ассоциацией выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ: программа Фонда имени С. Чокморова (Кыргызстан).

Необходимо отметить, что создание целевых капиталов выпускниками – направление сотрудничества, имеющее большой потенциал и перспективы. С течением времени жертвователи и учредители целевых капиталов всё более убеждаются в правильности своего решения. В Уральском федеральном университете выработана определенная система создания целевых капиталов с участием иностранных выпускников (рис. 2).

Как видно из приведённой выше схемы (рис. 2), создание целевого капитала с участием зарубежных выпускников – один из результатов созданной системы сотрудничества и вовлечения выпускников в жизнедеятельность университета.

Грантовая поддержка инициатив, направленных на развитие общества, полученная как университетами, так и партнёрскими организациями – перспективное направление развития сотрудничества университета и выпускников. В этом

Таблица 1

Сведения о стипендиатах и объеме выплаченных стипендий из средств, полученных от доверительного управления целевым капиталом «Казакстан»

Table 1

Scholarship holders and the amount of funding paid from the trust management of the «Kazakstan» target capital

Год	Всего человек	Всего средств (тыс. руб.)
2016	7	165,0
2017	10	230,0
2018	22	550,0
2019	15	140,0
2020	10	572,0
2021	18	482,202
2022	17	470,0
Всего:	99	2 609,202

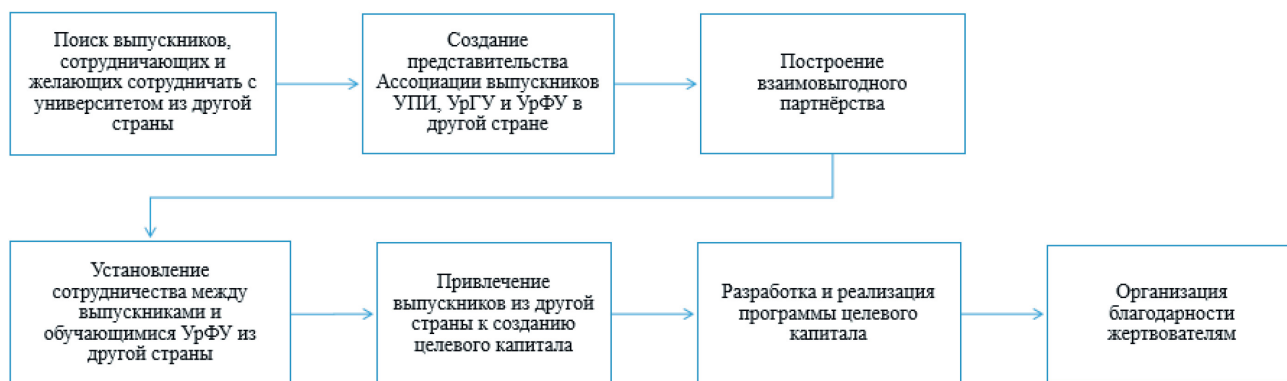


Рис. 2. Этапы создания целевого капитала с участием зарубежных выпускников

Fig. 2. Stages of creating endowment capital with the participation of foreign graduates

направлении у Уральского федерального университета имеется положительный опыт (Табл. 2).

Уральский федеральный университет выступал во всех указанных грантах, полученных от Фонда президентских грантов, в качестве основного партнёра. Стоит заметить, что с участием выпускников, проживающих за рубежом, сотрудники университета формируют заявки и в Российский научный фонд, и в Фонд Владимира Потанина. Поддержка выпускников заключается в координировании реализации проекта на территории своей страны, в подготовке научных и публицистических изданий, в помощи по продвижению проекта в СМИ своей страны. Выпускники также участвуют в мероприятиях, проводимых в рамках проектов, и осуществляют ресурсную поддержку по предоставлению помещений и транспорта. Опыт сотрудничества по реализации грантов показал, что интерес к таким проектам у выпускников

за рубежом достаточно большой: это выражается в активном участии в проработке заявок на гранты и партнёрской поддержке.

Для достижения целей развития партнёрства с выпускниками вместе с университетом работают: Союз студентов УрФУ, Свердловский региональный фонд поддержки молодежных инициатив, Фонд содействия реализации проектов УрФУ и выпускников УПИ, УГТУ-УПИ, УрГУ и УрФУ, ГАУ СО «Дом молодежи», Центры науки и культуры Российской Федерации в зарубежных странах. Значение партнёров очень высоко и позволяет реализовать социально важные образовательные и культурные проекты, в том числе с использованием грантовых средств.

Анализ опыта зарубежных Ассоциаций выпускников вузов [9, 10] показал, что за рубежом важными элементами финансовой модели деятельности Ассоциаций являются оказание

Таблица 2

**Сведения о грантовых проектах, в которых УрФУ и Ассоциация выпускников
УПИ, УрГУ и УрФУ выступали основными партнерами**

Table 2

**Grant projects where the main partners were Ural Federal University and the Association
of Graduates of Ural Polytechnic Institute, Ural State University and Ural Federal University**

Годы реализации	Название проекта	Сумма гранта, руб.	Партнёр
2018	Продвижение русского языка в Монголии	876 733	Монгольская Ассоциация выпускников УрФУ
2019	Форум выпускников советских и российских вузов и молодежи, посвященный 80-летию победы советско-монгольских войск на реке Халхин-Гол	2 729 210	Монгольская Ассоциация выпускников УрФУ
2020–2021	Наша общая Победа	2 999 922	Представительства Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ в Монголии, Казахстане, Киргизии, Китае, Таджикистане, Армении
2020	Марафон по русскому языку	998 800	Монгольская Ассоциация выпускников УрФУ
	Подкаст: русский язык на каждый день	672 215	Монгольская Ассоциация выпускников УрФУ
2022	Творческие лаборатории по русскому языку	978 000	Монгольская Ассоциация выпускников УрФУ

различных платных услуг как выпускникам, так и выпускниками, а также система пожертвований в эндаумент-фонд университета, которая привычна для любого выпускника. Эти два направления развития партнёрства являются перспективными для Ассоциации, их развитие планируется в дальнейшем.

Финансовая модель деятельности Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ не предполагает членских взносов. Это решение было принято после пяти лет деятельности Ассоциации и привело к активизации участия выпускников в финансовой поддержке конкретных событий и проектов Ассоциации.

Технологический элемент модели развития партнёрства с выпускниками в УрФУ предполагает организацию конкретных событий и активностей для выпускников (и с их участием) по следующим направлениям:

- повышение качества образования;
- взаимодействие с выпускниками по трудоустройству молодых специалистов;
- наполнение эндаумент-фонда университета;
- социальное сотрудничество университета и выпускников.

Направления, касающиеся эндаумент-фонда и социального сотрудничества университета и выпускников через совместную реализацию

социально важных проектов на основе грантовой поддержки, были рассмотрены выше. Обратимся к опыту и анализу реализации двух других направлений.

В направлении повышения качества образования выпускники активно привлекаются к продвижению научного и образовательного потенциала университета, в том числе оказывают поддержку в поиске и установлении партнёрства с предприятиями и организациями других стран. К настоящему времени университетом заключены соглашения с 17 организациями-партнерами в Монголии, 11 организациями-партнерами в Казахстане, 14 организациями-партнерами в Кыргызстане, 5 организациями-партнерами в Узбекистане. Интересным механизмом развития партнёрства является привлечение выпускников к участию в образовательных выставках за рубежом. Опыт такой деятельности показывает, что информация о выпускниках вуза, занимающих высокие посты в зарубежной стране и особенно их личное присутствие на выставке значительно повышает интерес к университету, так как родители и абитуриенты могут увидеть примеры карьерного пути и узнать интересные факты об университете от его выпускников.

Уральский федеральный университет и Ассоциация выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ

создают возможность обсудить направления для совершенствования образовательного процесса в рамках регулярно проводимых Форумов по качеству образования. Каждый год тематика форма меняется. Так, в 2022 году обсуждаемыми вопросами были международные образовательные связи, коррекция стратегии высшего образования, инженерные кадры и технологическая независимость, а также проектное обучение в новых экономических реалиях.

Достаточно распространен в зарубежных вузах и активно развивается в российских проект менторства или наставничества: это форма сопровождения выпускниками студентов старших курсов любой формы обучения с целью профессиональной адаптации и повышения качества образования. Задачами менторского сопровождения являются профессиональное воспитание студентов; содействие успешной профессиональной адаптации выпускников; развитие успешного сотрудничества УрФУ и выпускников; оптимизация процесса профессиональной подготовки специалистов; ускорение процесса профессионального становления и развития будущих специалистов; развитие у студентов ответственности, самостоятельности, сознательности, профессиональной культуры, инициативности и потребности в псаморазвитии.

Среди наиболее популярных форм развития партнёрства, активно реализуемых как в зарубежных, так и в российских вузах, являются встречи выпускников со студентами. Они имеют различные тематические направления: профориентационные, обучающие, просветительские, информационные, презентационные. Ежегодно таких встреч в УрФУ проводится более 120, и они позволяют студентам сориентироваться на современном рынке труда, повысить уровень знаний, умений и навыков в профессиональной области, обсудить с выпускниками, как успешно строить карьеру и взаимодействовать с работодателями. В УрФУ большое внимание уделяется встрече с иностранными выпускниками. Они помогают студентам из других стран почувствовать свою профессиональную востребованность на родине.

Выпускники играют одну из важнейших ролей в трудоустройстве молодых специалистов. Этому способствуют ярмарки вакансий и дни карьеры, для участия в которых приглашаются работодатели-выпускники. Для участия в таких мероприятиях осуществляет вовлечение иностранных работодателей – предприятий, руководство которыми осуществляют наши выпускники. Перспективным направлением является также

вовлечение выпускников в проектное обучение. В настоящее время в качестве партнёров университета на портале <https://partner.urfu.ru> зарегистрировано 920 организаций³, значительное число из которых возглавляются нашими выпускниками. В дальнейшем предполагается проводить аналитику участия именно компаний выпускников в реализации проектного обучения, достаточно выгодного для предприятий, так как оно позволяет лучше узнать будущих молодых специалистов и вовлечь их в решение различных производственных задач.

Одним из ключевых элементов системы развития партнёрства с выпускниками является элемент мониторинга и оценки. Согласно теоретическим подходам к моделированию сложных процессов, оценка достижения цели должна осуществляться на каждом уровне любого из элементов системы. Таким образом, можно выделить следующие качественные и количественные показатели:

- количественные показатели:
 - количество членов Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ;
 - количество выпускников-участников мероприятий, проводимых университетом;
 - количество привлеченных средств от выпускников в эндаумент-фонд;
 - количество мероприятий, проведенных в университете для выпускников;
 - количество мероприятий, проведенных в представительствах Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ;
 - количество привлеченных грантовых средств на проект университета и Ассоциации;
 - количество выпускников, воспользовавшихся образовательными услугами университета;
 - количество партнёрских организаций, возглавляемых выпускниками;
 - количество договоров, соглашений, меморандумов, заключенных университетом и партнёрскими организациями при содействии выпускников
 - количество студентов-выпускников текущего года, заполнивших анкету выпускника;
 - количество студентов-выпускников текущего года, выразивших согласие на дальнейшее сотрудничество;
 - количество представительств Ассоциации;
 - количество целевых капиталов, курируемых Ассоциацией.
- качественные показатели:
 - удовлетворенность выпускников уровнем информирования о деятельности университета;

³ Данные на 16.03.2023

- удовлетворенность выпускников-участников проектного обучения качеством сотрудничества;
- удовлетворенность выпускников возможностями для развития личных и профессиональных качеств;
- создание новых возможностей для реализации потенциала выпускников;
- удовлетворенность выпускников работой Ассоциации;
- обеспеченность нормативно-правовой и методической базой для развития партнёрства с выпускниками;
- создание возможностей для повышения качества работы специалистов вуза, задействованных в развитии партнёрства и расширении направлений сотрудничества с выпускниками;
- создание системы обратной связи с выпускниками;

– удовлетворенность выпускников решением возникающих проблемных ситуаций с документами.

Приведем анализ выполнения некоторых из вышеперечисленных показателей за период становления и развития системы развития партнёрства с выпускниками в УрФУ. За точку отсчета возьмем 2012 год – год создания Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ (Табл. 3).

Обратимся к такому важному вопросу, как обратная связь от выпускников. Создание системы обратной связи позволит не только совершенствовать сам процесс развития партнёрства вуза и выпускников, но и может оказать существенное влияние на качество подготовки специалистов. Мониторинг позволит обеспечить постоянное совершенствование подготовки специалистов за счет анализа недостатков обучения и разработку

Таблица 3

**Количественные показатели развития партнерства с выпускниками в УрФУ:
сравнительные данные за 2012 и 2022 гг.**

Table 3

**Quantitative indicators of partnership development with graduates in Ural Federal University:
comparative data for 2012 and 2022**

Количественные показатели		2012	2022 (накопительный итог)
1.	Количество членов Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ	1200 чел. (на 31.12.2012)	4425 чел.
2.	Количество привлеченных средств от выпускников в эндаумент-фонд (ЦК, созданные при содействии Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ)	0	29 114 790,85 *
3.	Количество мероприятий, проведенных в университете для выпускников	10	35 (2022 г.)
4.	Количество мероприятий, проведенных в представительствах Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ	0	30 (в год ежегодно)
5.	Количество привлеченных грантовых средств на проект университета и Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ	0	9 254 880 руб.
6.	Количество договоров, соглашений, меморандумов, заключенных университетом и партнёрскими организациями при содействии выпускников	0	32
7.	Количество студентов – выпускников текущего года, заполнивших анкету выпускника	1176 чел.	12130 чел.
8.	Количество студентов – выпускников текущего года выразивших согласие на дальнейшее сотрудничество	77,6 %	87,3 % (2022 г.)
9.	Количество представительств Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ	0	16
10.	Количество целевых капиталов, курируемых Ассоциацией выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ	0	5

* ЦК «Монголия», «Казакстан», «Института новых материалов и технологий», «Физтех», «Истфак – чемпион», программа «Зелёная химия», программа «Студенческие отряды».

мероприятий по совершенствованию учебно-воспитательной работы.

Система получения обратной связи от выпускников создана в УрФУ в 2013 году и включает в себя анкетирование студентов выпускного курса и членов Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ.

Всего Центром по развитию партнерства с выпускниками за 2013–2022 годы проведено 15 исследований по следующим тематикам: основные направления и принципы деятельности Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ (2011), информационное обеспечение работы с выпускниками (2015), организация воспитательной деятельности в УрФУ (2015, 2021), ежегодный опрос обучающихся последнего курса (2013–2022). Итоги исследований были использованы для разработки Концепции и программы развития партнерства с выпускниками УрФУ, концепций воспитательной деятельности УрФУ, утвержденных в 2015 и 2021 годах, а также для совершенствования деятельности Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ.

Исследование, которое проводится каждый год, начиная с 2013, позволяет определить тенденцию интереса выпускников к тем или иным предложениям по сотрудничеству (Табл. 4), а также деятельностные намерения выпускников (Табл. 5).

Как видим, выпускники проявляют наибольший интерес к программам повышения квалификации и переподготовки. Действительно, это направление является одним из наиболее важных: оно создает преемственность образования и говорит о том, что выпускники высоко оценивают его качество.

Стоит отметить, что конкретные преподаватели и выпускающие кафедры – это точки притяжения выпускников в университет, и именно на этом, практически межличностном уровне, возможно создание устойчивых связей и эффективных взаимоотношений университета и выпускников. Среди форм, которые активно реализуются в университете на уровне кафедр, приглашение выпускников, работающих по специальности, для проведения дней профессий или выступления по профильным тематикам, например, в рамках дисциплины «Введение в специальность». Как показывает анализ, именно такое сотрудничество с выпускниками позволяет студентам углубить знания о получаемой профессии и способствует профессиональной ориентации. Такие встречи проводятся практически каждой выпускающей кафедрой в УрФУ.

Определение ожиданий выпускников и ценностей их сотрудничества является необходимым компонентом модели развития взаимодействия выпускников и университета. Обратная связь обеспечивается на постоянной основе, позволяет осуществлять критический анализ достигнутых результатов деятельности университета и наметить пути совершенствования образовательного процесса.

В заключении отметим, что работа с выпускниками – это взаимовыгодный процесс выстраивания партнерских отношений для динамичного развития университета и реализации его социальной миссии. Основами партнерства являются заинтересованность и вуза, и выпускников в развитии университета, сотрудничество и содействие

Таблица 4

**Интересующие выпускников направления сотрудничества
за период 2019–2022 гг., % от ответивших**

Table 4

Cooperation areas of interest for graduates in 2019–2022, % of respondents

№ п/п	Направление сотрудничества	2019	2020	2021	2022
1.	Повышение квалификации, переподготовка в УрФУ	58,0	58,0	51,3	51,0
2.	Свободные мастер-классы, открытые лекции, семинары, выступления профессионалов, проводимые в УрФУ	—*	—	24,9	33,6
3.	Возможность заниматься в творческих коллективах и спортивных секциях, в которых занимался во время обучения в УрФУ	15,0	19,0	18,6	13,8
4.	Продвижение товаров и услуг в университетском сообществе УрФУ	19,0	17,0	10,1	5,7
5.	Возможность пользоваться электронными образовательными ресурсами вуза, расположенными в корпоративной сети УрФУ	—	—	25,3	39,8
6.	Периодически пользоваться спортивными сооружениями вуза для себя и семьи	12,0	16,0	18,1	23,1
7.	Сотрудничество с вузом в направлении научных исследований	13,0	25,0	23,8	22,6

* Здесь и далее в таблицах 3 и 4: данные варианты ответов отсутствовали в анкетах 2019 и 2020 годов.

Таблица 5

**Намерения выпускников, окончивших УрФУ в 2019–2022 гг.,
сотрудничать с вузом, % от ответивших**

Table 5

**Intentions of 2019–2022 UrFU graduates in the areas of cooperation
with the university, % of respondents**

№ п/п	Направление сотрудничества	2019	2020	2021	2022
1.	Готов по мере возможностей помогать университету стать еще успешней	16,0	16,0	20,9	21,7
2.	Готов помогать университету, если это будет взаимовыгодно	22,0	21,0	15,5	24,2
3.	Готов оказывать поддержку своей кафедре, институту, мне интересно, как они будут развиваться дальше	21,0	28,0	30,4	30,1
4.	Хотел бы вернуться в университет для дальнейшего обучения	27,0	40,0	31,2	30,9
5.	Хотел бы работать в университете	7,0	13,0	9,1	10,3
6.	Готов рекомендовать университет своим родным и знакомым	31,0	43,0	43,4	40,8
7.	Мне интересны отдельные преподаватели, готов взаимодействовать только с ними	17,0	27,0	18,5	13,1
8.	В дальнейшем готов делиться секретами профессионального мастерства, бесплатно выступать перед студентами, проводить мастер-классы	–	–	7,6	9,1
9.	В дальнейшем готов стать наставником для какого-либо студента	–	–	4,0	5,1
10.	Мне безразлично, нет желания взаимодействовать с университетом после его окончания	13,0	8,0	8,7	10,3

в осуществлении направлений образовательного процесса, возможность самореализации студентов и выпускников с использованием потенциала вуза. Взаимодействие университета и выпускников позволит сделать вуз для каждого выпускника постоянным партнером, содействующим профессиональному и личностному росту.

Для реализации модели необходимо выполнение следующих условий:

- вовлеченность руководства институтов (кафедр, департаментов) вуза;

- высокий уровень мотивации, организационного и нормативного обеспечения сотрудников структурных подразделений вуза, ответственных за общую координацию развития партнерства с выпускниками;

- эффективное межструктурное взаимодействие в УрФУ для совершенствования процесса развития партнерства с выпускниками;

- лояльность к вузу и готовность студентов продолжать активное взаимодействие с УрФУ после его окончания;

- гибкость в принятии решений, открытость, готовность УрФУ к конструктивному диалогу с выпускниками по различным направлениям развития университета и образовательного процесса.

Перспективными направлениями совершенствования модели развития партнерства

с выпускниками, предложенной авторами, являются: формирование культуры благотворительности среди выпускников, расширение сети зарубежных представительств Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ, создание информационной среды, позволяющей выпускникам в более удобном и оперативном формате взаимодействовать с университетом, активное вовлечение выпускников как работодателей и партнёров, развитие системы изучения карьерных стратегий выпускников.

Список литературы

1. 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.
2. Лычкина Н. Н. Динамическое имитационное моделирование развития социальноэкономических систем и его применение в информационно-аналитических решениях для стратегического управления // Стратегии бизнеса. 2013. № 2 (2). С. 44–49.
3. Соколов М. А. Системный подход как исследовательская программа в творчестве Л. Бертаганфи // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия № 3. Гуманитарные и общественные науки. 2022. № 2. С. 5–17.
4. Катунина И. В. Управление сопротивлением в концепции организационного развития // Сибирский торгово-экономический журнал. 2009. № 8. С. 74–78.

5. Севостьянова Н. С., Кисловец О. В. Влияние стиля руководства на развитие организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 60. С. 120–124.

6. Габез О. В. Организационная эффективность // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 9 (48). С. 57–62.

7. Пономарев А. В., Осипчукова Е. В., Зверева Е. В. Потенциал сотрудничества вуза и работодателей для повышения качества подготовки специалистов по работе с молодежью // ЦИТИСЭ. 2017. № 3 (12). С. 21.

8. Дробязкин Р. С., Могилевская Г. И. «Система работы с выпускниками» как инструмент связи поколений и передачи наработанного опыта // Modern Science. 2020. № 10–2. С. 374–379.

9. Когут О. Ю. Работа Ассоциации выпускников Казахского национального университета имени аль-Фараби // Интеграция высшего образования и корпоративного сектора в новой социальной среде : сб. материалов междунар. конф. по диссеминации проекта «Enhancement of higher education and corporate sectors integration in accordance with new social environment – ENINEDU». Орел : Орлов. гос. ун-т им. И. С. Тургенева, 2020. С. 38–45. DOI: 10.33979/978-5-9708-0824-5–2020-1-0-38-45.

10. Проскурнин Б. М. Американский опыт работы с выпускниками, и как его можно использовать в российских университетах // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. 2003. № 1. С. 53–67.

References

1. Mel'nikova N. E., Shokin Ya. V., Zen'ko A. A., Kreider O. A. Upravlenie otnosheniyami s vypusknikami vuza [Management of Relations with University Alumni]. *Obshchestvo. Kommunikatsiya. Obrazovanie*, 2020, vol. 11, nr 3, pp. 131–146. (In Russ.).

2. Lychkina N. N. Dinamicheskoe imitatsionnoe modelirovanie razvitiya sotsial'noekonomicheskikh sistem i ego primeneniye v informatsionno-analiticheskikh resheniyakh dlya strategicheskogo upravleniya [Dynamic Simulation of Socio-Economic Systems and Its Application in the Information-Analytical Solutions for the Strategic Management]. *Strategii biznesa*, 2013, nr 2 (2), pp. 44–49. (In Russ.).

3. Sokolov M. A. Sistemnyi podkhod kak issledovatel'skaya programma v tvorchestve L. Bertalanfi [System Approach as a Research Program in the Work of L. Bertalanfi]. *Vestnik Permskogo gosudarstvennogo gumanitarno-pedagogicheskogo universiteta. Seriya № 3. Gumanitarnye i obshchestvennye nauki*, 2022, nr 2, pp. 5–17. (In Russ.).

4. Katunina I. V. Upravlenie soprotivleniem v kontseptsii organizatsionnogo razvitiya [Resistance Management in the Concept of Organizational Development]. *Sibirskii torgovo-ekonomicheskii zhurnal*, 2009, nr 8, pp. 74–78. (In Russ.).

5. Sevost'yanova N. S., Kislovets O. V. Vliyaniye stilya rukovodstva na razvitiye organizatsii [The Influence of Leadership Style on Organization Development]. *Ekonomika i sovremennyyi menedzhment: teoriya i praktika*, 2016, nr 60, pp. 120–124. (In Russ.).

6. Gabets O. V. Organizatsionnaya effektivnost' [Organizational Efficiency]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii*, 2015, nr 9 (48), pp. 57–62. (In Russ.).

7. Ponomarev A. V., Osipchukova E. V., Zvereva E. V. Potentsial sotrudnichestva vuza i rabotodatelei dlya povysheniya kachestva podgotovki spetsialistov po rabote s molodezh'yu [Potential of Cooperation of the Higher Education and Employers to Increase the Quality of Training Specialists on Work with Youth]. *TSITISE*, 2017, nr 3 (12), p. 21. (In Russ.).

8. Drobzyazkin R. S., Mogilevskaya G. I. «Sistema raboty s vypusknikami» kak instrument svyazi pokolenii i peredachi narabotannogo opyta [«The System of Work with Graduates» as a Tool for Connecting Generations and Transferring Accumulated Experience]. *Modern Science*, 2020, nr 10–2, pp. 374–379. (In Russ.).

9. Kogut O. Yu. Rabota Assotsiatsii vypusknikov Kazakhskogo natsional'nogo universiteta imeni al'-Farabi [Work of the Association of Graduates of the Al-Farabi Kazakh National University]. *Integratsiya vysshego obrazovaniya i korporativnogo sektora v novoi sotsial'noi srede*, Orel, 2020, pp. 38–45. doi 10.33979/978-5-9708-0824-5–2020-1-0-38-45. (In Russ.).

10. Proskurnin B. M. Amerikanskii opyt raboty s vypusknikami, i kak ego mozhno ispol'zovat' v rossiiskikh universitetakh [The American Experience of the Work with Graduating Students and the Way It May Be Used at the Universities of Russia]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Problemy vysshego obrazovaniya*, 2003, nr 1, pp. 53–67. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Пономарев Александр Владимирович – доктор педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой организации работы с молодежью, заместитель первого проректора, исполнительный директор Ассоциации выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; ORCID 0000-0002-8643-4111; a.v.ponomarev@urfu.ru.

Осипчукова Елена Владимировна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры организации работы с молодежью, заместитель директора Центра по развитию партнерства с выпускниками, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; ORCID 0000-0001-9958-1164; e.v.osipchukova@urfu.ru.

Alexander V. Ponomarev – Dr. hab. (Pedagogical Sciences), Associate Professor, Head of the Department of Youth Management, Deputy First Vice-Rector, Executive Director of the Association of Graduates of UPI, USU and UrFU, Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin; ORCID 0000-0002-8643-4111; a.v.ponomarev@urfu.ru.

Elena V. Osipchukova – PhD (Pedagogical Sciences), Associate Professor of the Department of Youth Management, Deputy Director of the Center for the Development of Partnership with Graduates, Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin; ORCID0000-0001-9958-1164; e.v.osipchukova@urfu.ru.

Университетское управление: практика и анализ
Издается с 1997 года
Том 27, № 1, 2023

Учредители:

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
Томский государственный университет (НИУ)
Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (НИУ)
Петрозаводский государственный университет
Новосибирский государственный технический университет
Кемеровский государственный университет
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Некоммерческое партнерство «Журнал “Университетское управление: практика и анализ”»

Издатели журнала:

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина
Некоммерческое партнерство «Журнал “Университетское управление: практика и анализ”»

Стоимость одного экземпляра – 1 500 руб.



Редакция журнала

Шеф-редактор *О. Т. Ключева*
Редакторы *Е. И. Маркина, М. Д. Графова*
Корректоры *Е. И. Эльгот, М. Д. Графова*
Перевод *В. И. Бортников, М. Д. Графова*
Компьютерная верстка *В. В. Таскаев*
Дизайн номера *А. И. Тропин*
Интернет-редактор *Е. В. Леонтьева*
Технический редактор *Ю. С. Французова*

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору
в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций
ПИ № ФС77-74243 от 02 ноября 2018 г.

Адрес редакции:

620083, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51, к. 243
Тел. / факс: 8 (343) 371-10-03, 371-56-04
8 (912) 640-38-22
E-mail: publishing@umj.ru; umj.university@gmail.com

Электронная версия журнала: <http://umj.ru>

Подписано в печать 30.03.2023 г.
Формат 60×84 1/8. Уч.-изд. л. 8,3. Тираж 500 экз. Заказ № 69
Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

University Management: Practice and Analysis

Founded in 1997

Vol. 27, nr 1, 2023

Founders:

Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin
National Research Tomsk State University
National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod
Petrozavodsk State University
Novosibirsk State Technical University
Kemerovo State University
Vladivostok State University of Economics and Service
Non-commercial partnership «Journal "University Management: Practice and Analysis"»

Publishers:

Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin
Non-commercial partnership «Journal "University Management: Practice and Analysis"»

One copy of this edition is worth P1 500



Editorial board

Editor-in-chief *O. Klyueva*
Editors *E. Markina, M. Grafova*
Proofreaders *E. Elgot, M. Grafova*
Translators *V. Bortnikov, M. Grafova*
Computer imposition *V. Taskaev*
Design *A. Tropin*
Internet-editor *Kh. Sarukhanyan*
Technical editor *Yu. Frantsuzova*

Journal Registration Certificate
PI No FS 77-74243 as of 02.11.2018

Editorial Board Address:

Office 243, 51 Lenin ave., 620083, Ekaterinburg, Russia
Phone / fax: +7 (343) 371-10-03, 371-56-04
+7 (912) 640-38-22
E-mail: publishing@umj.ru; umj.university@gmail.com

On-line version of the magazine: <http://umj.ru>

Signed to print 30.03.2023
Format 60×84 1/8. Published sheets 8,3. Circulation 500 copies. Order № 69

Publisher – Ural Federal University Publishing Centre
4 Turgenev str., 620000, Ekaterinburg, Russia

ПРИОБРЕТЕНИЕ ЖУРНАЛА НА 2023 ГОД

Наименование издания	Количество выпусков	Стоимость одного выпуска, руб.	Стоимость подписки на 6 месяцев, руб.	Стоимость подписки на год, руб.*
Журнал «Университетское управление: практика и анализ» (твердая копия)	4	1 500	3 000	6 000

* НДС не облагается.

- Подписка в отделениях АО «Почта России», подписной индекс ПИ570.
- Онлайн-подписка на сайте «Почта России» <https://podpiska.pochta.ru/press/>, подписной индекс ПИ570.
- Онлайн-подписка на сайте агентства «Урал-пресс» <http://ural-press.ru/catalog/description/>, подписной индекс 46431.
- При приобретении журнала через редакцию для юридических лиц нужно подать заявку на электронную почту umj.university@gmail.com или publishing@umj.ru, в которой указать плательщика, почтовый адрес для отправки журнала, а также год, номер выпуска, количество экземпляров.
На основании заявки вам будет выставлен счет, при необходимости заключен договор. Оплата через банк по выставленному счету, договору.
- При приобретении журнала через редакцию для физических лиц нужно подать заявку на сайте журнала <http://umj.ru/subscribe>, вам будет выставлен счет с реквизитами для оплаты.
- Авторы могут приобрести журнал по льготной цене за 1 экземпляр 900 рублей. Электронную версию (pdf-файл) можно скачать с сайта журнала.