



КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Центр перспективного развития

Приложение к информационному дайджесту:

политика, образование, университеты

19 августа 2014 года

Эндаумент, мафия и деньги на разработку: как выпускники помогают своим вузам

Сообщество выпускников — это не клуб по интересам, а источник ценных ресурсов для вуза, способный приносить многомиллионные доходы. Российские университеты перенимают западный опыт: самые эффективные организации, созданные при вузах, реализуют крупные инфраструктурные проекты, привлекают финансирование и помогают alma mater улучшить учебные программы.

Братство выпускников — это не только встречи раз в несколько лет, чтобы вместе выпить и вспомнить молодость. Это взаимная выгода, полезные связи, помощь в трудоустройстве и — развитие и поддержка alma mater. "Выпускники — главный ресурс вуза. Они являются донорами денег, идей, новых студентов, социальной репутации", — говорит президент Гарвардского клуба России, директор департамента правовой политики и общественного развития фонда Сколково и заведующий лабораторией права и развития НИУ ВШЭ Алексей Иванов.

Почему поддерживают отношения бывшие сокурсники, в целом очевидно: помимо приятности дружеского общения, это дает и некоторые карьерные возможности. "Во Fletcher School, старейшей в США магистратуре по международным отношениям, студентов учат сотрудничать, а не соперничать между собой, и потому сообщество выпускников называет себя Fletcher family (а чаще — Fletcher mafia). Выпускники легко экстраполируют дружеские отношения на незнакомых людей, которые учились в той же школе", — утверждает партнер Capstone Connections Алексей Долинский, окончивший Fletcher School. В результате "старшие" помогают найти работу "младшим" выпускникам.

Но успешное трудоустройство дипломников — важный показатель работы вуза, потому что учебные заведения часто берут на себя организацию встреч студентов с выпускниками. «Чем лучше школа, тем лучше это работает. В случае моей Fletcher School это вообще один из главных ресурсов трудоустройства, — говорит Долинский. — На встречах выпускники рассказывают, как попасть в их организации (от ООН и Goldman Sachs до госдепа и Пентагона), школа просит рассмотреть рекомендации, присылать вакансии и т.п.». Выпускники помогают университету и как лоббисты — особенно если это университет, принадлежащий штату. А еще они проводят часть вступительных собеседований и помогают привлечь лучших абитуриентов.

Кроме того, вузы могут собирать деньги на конкретный проект (открытие новой лаборатории, библиотеки, учебной программы, строительство университетского здания). Выпускники — не единственная, но значимая аудитория, у которой просят денег. Например, Майкл Блумберг передал в общей сложности больше миллиарда долларов своей альма-матер — университету Джона Хопкинса. А эндаумент-фонды, собранные из пожертвований выпускников, могут стать для учебного заведения существенным подспорьем. Такие фонды формируют целевой капитал,

который затем инвестируется, например, на фондовом рынке. Доходы идут на поддержку вуза. Сам капитал фонда при этом остается неприкосновенным. Эндаументы есть у всех крупных университетов США. Скажем, объем фонда Гарварда — больше \$25 млрд.

Понятно, почему университеты в своих интересах предлагают выпускникам создавать клубы в тех городах и странах, где они живут, и помогают найти друг друга. У продвинутых клубных культур есть свои уставы. "Гарвардский клуб в Нью-Йорке, Бостоне и Лондоне — это неплохое пространство с целой инфраструктурой — есть свой бар, ресторан, даже гостиница и концертный зал", — рассказывает Иванов. В российском клубе сейчас 380 постоянных членов, он существует на членские взносы (3 тыс. руб. в год) и за счет спонсорской поддержки. Клуб зарегистрирован в России как некоммерческое партнерство. Ассоциация выпускников Гарварда поддерживает локальные клубы нематериально — например, привозит известных лекторов, устраивает ежегодные слеты президентов гарвардских клубов из разных стран. Сама же Ассоциация управляется университетом и располагается на его территории.

Другой пример взаимодействия между выпускниками и учебными заведениями — заказ коммерческих R&D. Такие контракты могут приносить университетам серьезный доход. Конечно, связь здесь не прямая: заказы поступают в вуз потому, что тот способен квалифицированно выполнить сложные работы, а не потому, что он является *alma mater* для какого-то высокопоставленного менеджера — иначе контракт будет неэффективным для компании-заказчика.

Исследовательские центры, которые выполняют коммерческие работы, существуют в более чем 50 вузах Америки и Европы, среди которых все университеты Лиги плюща, Кембридж, Университет Карнеги-Меллона. В России за 20 лет новой истории еще не успела сложиться система распределения заказов между бизнесом и образовательными институтами. В

этом отношении показателен пример взаимодействия компании Parallels, Новосибирского госуниверситета и Минобрнауки России. Parallels решила заказать исследования в НГУ. При этом в создание R&D-центра, который исполнит заказ, а в будущем сможет выполнять коммерческие работы для любой заинтересованной компании, на паритетных началах вкладывается Минобр; общая сумма средств, которые в течение трех лет будут вложены в НГУ, — 637 млн рублей.

В Parallels подчеркивают, что выпускники НГУ занимают второе место по численности среди сотрудников компании (их опережают только выпускники МФТИ). Но, разумеется, не это послужило основанием для выбора НГУ в качестве исполнителя работ, а авторитет и квалификация вуза. Кроме того, свою роль сыграло то, что в Новосибирске с 2004 г. функционирует центр разработок компании Parallels, и в НГУ работает лаборатория, где студенты обучаются технологиям, близким компании.

Итоги этого проекта должны принести выгоду всем: компания Parallels получит заказанное исследование; для НГУ это самый крупный грант за всю историю его существования; а в стране, кроме того, создается инфраструктура для выполнения коммерческих R&D в вузах.

Российские alumni

В России системное взаимодействие вузов и выпускников началось не так давно. Фонд развития МГИМО, созданный в 2007 г., — один из первых в России эндаументов (он же — один из крупнейших). Первыми дарителями стали бизнесмены Владимир Потанин, Алишер Усманов и Фаттах Шодиев — они внесли по \$5 млн и вошли в попечительский совет фонда (председателем был избран ректор МГИМО). Размер целевого капитала фонда сейчас

составляет 1 млрд 186 млн руб. Переданные в бюджет МГИМО средства используются для модернизации учебного процесса и инфраструктуры университета. В 2013-2014 гг. фонд выделил средства на приглашение зарубежных профессоров и студенческие стажировки в штаб-квартирах ЮНКТАД и ВТО. Список проектов формируется на основе заявок подразделений МГИМО, профессоров и сотрудников. Сейчас доходы из эндаумента позволяют финансировать 3% бюджетных потребностей МГИМО. Помимо эндаумента, в МГИМО есть и Ассоциация выпускников. Вступительный взнос в нее составляет 2500 руб., ежегодный членский взнос — 1 тыс. руб. Члены ассоциации получают право свободного прохода в здание МГИМО, могут пользоваться библиотекой, компьютерными залами, проводить мероприятия в помещениях университета на особых условиях. Есть своя программа лояльности: при предъявлении членской карты можно получить скидки в ряде ресторанов и компаний.

Выпускники Российской экономической школы получают доступ к директории выпускников — это своего рода закрытая социальная сеть, в которой можно узнавать о карьерных достижениях рэшэвцев и находить их контакты. Специально для членов сообщества эмитируется клубная карта Visa Platinum РЭШ, которая предоставляет ряд льгот. Совершая покупки по этой карте, выпускники и партнеры РЭШ вносят вклад в поддержку вуза — 1% от суммы всех расходных операций и 50% от платы за годовое обслуживание карты перечисляется в РЭШ.

Своя ассоциация выпускников есть и в школе управления Сколково. "Мы смотрели, как устроены аналогичные организации в западных бизнес-школах, и старались заимствовать лучшие практики", — говорит координатор ассоциации Светлана Польш. Выпускники беседуют абитуриентов, собираются на регулярные встречи и самоорганизуются. Например, один из выпускников пытается привить традицию ежегодных поездок обладателей сколковских дипломов в Тоскану.

Три года назад РВК провела для руководителей российских вузов и представителей региональных властей три образовательных тура по зарубежным университетам, чтобы перенять опыт взаимодействия с выпускниками и устройства alumni-офиса. Одна из этих групп посетила МИТ и университеты в Бостоне, другая — Кембридж, Оксфорд и Лондонский университет, третья — вузы Сингапура и Гонконга.

"Главный принцип успешной работы с выпускниками: сначала ты даешь им убедиться в ценности сообщества выпускников и только потом можешь начинать просить у них деньги", — делится опытом, полученным во время поездки, Егор Гоголев, руководитель службы развития инновационной экосистемы РВК. Самые престижные зарубежные университеты, по словам Гоголева, зачастую создают в крупных корпорациях внутренние alumni-сети, где рядовой сотрудник может запросто познакомиться с топ-менеджером. "Некоторые вузы начинают выстраивать alumni-сети из студентов — создавая полузакрытые клубы, привлекая студентов и приучая к необходимости платить небольшие членские взносы", — рассказывает Гоголев и добавляет, полушутя: "В нашей стране лучшая alumni-сеть, наверное, у Высшей школы КГБ".

Модель Физтеха

В поездках РВК принимали участие и выпускники МФТИ, которые позже, в 2013 г., создали один из самых успешных в России проектов по взаимодействию выпускников и вуза — Физтех-союз. Инициаторами его создания стали выпускники Юрий Алашеев и Андрей Иващенко. "Мы руководствовались идеей, что Физтех — это отличный вуз, в который идут абитуриенты с самым высокими результатами ЕГЭ. В будущем они многое

могут дать стране, если обеспечить им соответствующие условия, — рассказывает председатель правления Физтех-Союза Алашеев. — В 2011 г. мы предложили ректору создать организацию, которая будет своего рода интерфейсом для разных проектов. К нам подключился еще один выпускник, Сергей Белоусов (прим. — основатель компаний Acronis, Parallels и фонда Runa Capital). Ректор одобрил идею. В 2013 г. мы юридически оформили Физтех-союз. В штате организации сейчас работают 4 человека, штат существует на членские взносы". Для сравнения: в МІТ работу с выпускниками координируют, по словам Егора Гоголева, более 80 сотрудников alumni-офиса.

"К сожалению, напрямую транслировать опыт западных вузов нельзя, — рассказывает Алашеев. — Например, ассоциация выпускников в МІТ создавалась 137 лет назад. А наш Физтех-союз — это, по сути, стартап. Как и в бизнесе, это плавание в неизведанное. Нет какой-то универсальной инструкции по созданию успешного союза выпускников, это всегда уникальный проект".

По словам Алашеева, для института Физтех-союз — катализатор самых разных процессов, от починки туалета до открытия новой магистратуры. Дмитрий Чихачев, управляющий партнер Runa Capital и председатель правления ИТ-кластера "Физтех", считает, что для развития Физтеха нужна современная инфраструктура, вокруг университета должен вырасти научно-производственный кластер, включающий исследовательские лаборатории и офисы инновационных компаний. Физтех-союз предложил концепцию развития кластера Физтех XXI. "Технопарк вместе со школой для одаренных детей и зданием биофармкластера является одним из объектов, строительство которого было инициировано Физтех-Союзом, — рассказывает Чихачев. — Для этого мы общались с Центром инновационного развития Москвы, совместно подготовили заявку в Минкомсвязи, заручились поддержкой мэра — это ускорило выделение земли".

Физтех-союз объединяет, в основном, успешных предпринимателей, создавших свой бизнес с нуля, поясняет Алашеев: "Обычно, когда просишь о помощи, они не отказывают. Например, владелец строительной компании "Мортон" Александр Ручьев в одном из интервью упомянул, что он выпускник Физтеха. Я связался с ним, предложил поучаствовать в работе союза — он согласился". Участие в союзе — это общение, новые задачи и возможность проявить альтруизм. Впрочем, мотивация может быть разной. Андрей Иващенко, председатель совета директоров центра высоких технологий "ХимРар", стал директором Центра живых систем — так он способствует подготовке новых кадров для своего бизнеса. Сергею Белоусову и Дмитрию Чихачеву важно работать над проектом ИТ-кластера, поскольку это поспособствует развитию их направления деятельности.

Ассоциация выпускников Новосибирского государственного университета (Союз НГУ) делает проекты, отчасти похожие на физтеховские. "Мы хотели остановить деградацию университета, преодолеть давление консервативной части Академии наук, — рассказывает Антон Бальцевич, исполнительный директор ассоциации. — После первого конгресса выпускников мы пытались продвигать свою программу, в рамках которой хотели сделать НГУ лидером и объединяющим фактором развития Академгородка. Доходило до конфликтов с руководством вуза и с сибирским отделением РАН", — вспоминает Бальцевич. Сейчас, по его словам, ситуация улучшилась: "У нас нормальные отношения с ректором, мы договариваемся о размещении офиса Союза НГУ в здании университета. Планируем глубокую модернизацию, а возможно, и создание нового Центра карьеры, участвуем в разработке плана по развитию кампуса. Хотим возродить эндаумент НГУ". Самым важным достижением Бальцевич считает создание наблюдательного совета НГУ (фактически — органа корпоративного управления наподобие совета директоров), который возглавил физтеховец Сергей Белоусов. "Совет взял за основу наш план стратегического развития университета", — радуется

Бальцевич. Членские взносы в Союзе НГУ — всего 1 тыс. руб. в год, и живет организация не столько на них, сколько на пожертвования отдельных выпускников, которые готовы отдать 50-100 тыс. руб.

"Физтех-союз создавался как коммерческий проект крутых состоятельных выпускников. У них совсем другая база и больше возможностей, чем у нас, в том числе лоббистских, — констатирует Антон Бальцевич. — У нас народ активный, но не такой состоятельный". С такой оценкой Физтех-союза не совсем согласен Егор Гоголев из РВК: "Действительно, Физтех-союз — это клуб состоятельных людей, но проект это не коммерческий, он исключительно реализует желание выпускников развивать МФТИ. Другие российские вузы тоже пытаются создавать клубы именно состоятельных выпускников, что не отменяет необходимости учиться работать со всеми".

http://i.rbc.ru/publication/analytic/endaumentmafiya_i_dengi_na_razrabotku#xtor=AL