



*Геннадий Филиппович  
ШАФРАНОВ-КУЦЕВ —  
ректор Тюменского госуниверситета,  
доктор философских наук, профессор,  
действительный член РАЕН,  
Заслуженный деятель науки РФ*

## **НОВАЯ МОДЕЛЬ КЛАССИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА В УСЛОВИЯХ РЕГИОНАЛИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Переход российского общества к новой системе экономических и политических отношений требует адекватных решений в организации деятельности высшей школы. Это касается и традиционной модели классического университета.

Известно, что 70-е годы были отмечены созданием новых университетов во многих регионах Урала, Сибири и Дальнего Востока. При их реформировании организаторы ориентировались на сложившиеся традиционные схемы классических университетов столичных городов. В какой-то мере это было правильным. Но вряд ли стоит в развитии региональных университетов полностью копировать столичные университеты. Они потому и являются столичными, что по-своему уникальны, сложились в уникальной среде, при концентрации материальных, культурных и интеллектуальных ресурсов, интенсивных международных обменов и связей. Столичные университеты являются национальным достоянием, и, как правило, для них создаются соответствующие условия деятельности. Достаточно напомнить, что Московский государственный университет имеет в государственном бюджете отдельную строчку финансирования, а Киевский национальный университет — двойную оплату труда профессорско-преподавательского состава по сравнению с другими вузами республики. Тенденции полного копирования в региональных университетах общих подходов, организационных схем, сложившихся в столичных университетах, без всестороннего учета местной специфики и возможностей, вряд ли могут быть успешными и лишь формируют «худосочные» копии грандов национальной высшей школы, зачастую оторванных от местных реальностей.

Прошло более четверти века со времени организации новых университетов. Срок вполне достаточный для оценки результативности сделанного. Тем более что последнее десятилетие в жизни высшей профессиональной школы России отмечено утверждением реальных академических свобод, многочисленными инновационными поисками во всех сферах вузовской деятельности. Прежде всего, сле-



дует проанализировать те основные факторы, которые определяют специфику регионального университета.

Строительство новой российской государственности, формирование реального федерализма объективно ведет к повышению роли национально-государственных и административно-территориальных субъектов федерации во многих сферах общественной жизни, в том числе и в сфере высшего профессионального образования, бывшего на протяжении десятилетий заботой в основном федерального центра. Сущность новой государственной политики в области высшего профессионального образования заключается в постепенном переходе от преимущественно отраслевого к региональному управлению. Забота о высшем профессиональном образовании дает субъектам федерации, муниципальным образованиям серьезный выигрыш в научно-техническом, социально-экономическом и культурном развитии, повышает их конкурентоспособность на рынках труда и инвестиций.

Высшие учебные заведения — необходимый элемент инфраструктуры современного крупного города, любого сколько-нибудь серьезного регионально-административного образования. Количество и развитость высших учебных заведений являются индикаторами научно-технического, социально-культурного развития урбанизированной среды, ее миграционной привлекательности для населения, одним из основных показателей качества жизни населения. Города и регионы, имеющие развитые высшие учебные заведения, всегда были и будут более конкурентоспособными, притягивая к себе новые инвестиции, производства, предприимчивых людей, одаренную молодежь. Можно сделать однозначный вывод: чем выше показатели развития высшей школы для города, региона, тем большие возможности при прочих равных условиях они имеют для своего ускоренного демографического, социально-экономического и культурного развития.

Особую значимость приобретает состояние высшего образования при реформировании экономики. Вузы имеют возможность в больших масштабах вести переподготовку и повышение квалификации специалистов, что позволяет снизить структурную безработицу. Ведущие вузы являются своего рода инкубаторами для наукоемких технологий, обеспечивают хорошие стартовые возможности для внедрения современных, в первую очередь, информационно насыщенных технологий, научного и кадрового обеспечения инвестиционных проектов. Наши исследования показывают, что темпы проведения экономических реформ по регионам страны коррелируются с показателями развития в них высшей школы, удельным весом лиц с высшим профессиональным образованием и количеством студентов.

Все эти тенденции приводят к тому, что власти регионов, муниципальных образований уделяют все большее внимание развитию высшего образования, идут на разграничение полномочий по управлению высшим профессиональным образованием с федеральным центром, создают специальные органы управления, обеспечивают серьезную финансовую поддержку вузам. Так, администрации Тюменской области, Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов сформировали специальную областную программу поддержки высшего профессионального образования в регионе, финансируют регионально-целевой прием в вузы, заботятся об их материальной базе. Уже в 1995 году финансирование Тюменского государственного университета из местных бюджетов сравнялось с финансированием из федерального бюджета. Следующим реальным шагом может стать переучреждение вузов, когда в составе учредителей и собственников имущества будут не только федеральные структуры, но и власти субъектов федерации, муниципальных образований. Тем более что уже сейчас вузы реально пользуются имуществом, принадлежащим местным органам власти. Все это объективно ведет

к формированию университетов с региональной спецификой, которую мы обозначили как модель регионального университета.

Следует особо подчеркнуть, что формирование реального федерализма не имеет ничего общего с сепаратизмом. Любой вуз, действуя в системе координат конкретных региональных условий, более того, являясь важнейшим научным, культурным составляющим этой региональной специфики, должен ориентироваться на запросы регионального сообщества, разумеется, сохраняя государственные стандарты высшего образования. Надо исходить из того, что регионализация высшего образования может быть эффективной только в системе общегосударственного образовательного пространства.

Другим фактором регионализации высшего образования является быстрое развитие систем расселения, в первую очередь, в районах нового промышленного освоения, современных транспортных коммуникаций. Только в Западной Сибири за время освоения нефтегазовых месторождений появилось более тридцати новых городов, причем некоторые из них (Сургут, Нижневартовск) перешагнули рубеж большого города. Население таких городов отличается специфическим демографическим составом, преобладанием молодежных возрастных групп. К тому же более высокий уровень доходов населения определяет повышенный спрос на образовательные услуги высших учебных заведений. Именно в силу этих обстоятельств в таких городах появились десятки филиалов столичных и региональных вузов, открылись многочисленные негосударственные вузы. Однако, в отличие от других сфер деятельности, в высшем профессиональном образовании конкуренция не всегда ведет к повышению качества подготовки. Такая конкуренция, с одной стороны, реально создает рынок образовательных услуг, с предложением самых различных форм образования, особенно по популярным и востребованным на рынке труда в данный момент специальностям, а с другой стороны, переход ранее полностью централизованной и огосударствленной системы образования на новые правила игры, использование рыночных механизмов может привести к потере накопленного национальной системой образования потенциала, к нарастанию таких негативных явлений, как снижение качества образования, перепроизводство кадров по некоторым группам специальностей.

Все это требует от вузов согласованных действий в региональной системе, создания специальных органов управления на региональном уровне.

К тому же стоит отметить, что в новых для нашей страны социально-экономических условиях заметно снизилось влияние столичных вузов на региональные системы высшего образования. Они уже не имеют прежних возможностей для отбора одаренной молодежи в регионах, организации подготовки и повышения квалификации научно-педагогических кадров через целевую аспирантуру и докторантуру, институты и центры повышения квалификации преподавателей. Столичные университеты стали малодоступными из-за дороговизны для абитуриентов из провинции. Социологические исследования отмечают резкое снижение миграции молодежи по мотивам получения высшего образования, обучения в аспирантуре в столичные города.

Общие направления организационной перестройки университетов в региональных центрах выражаются в переходе к многоступенчатой, гибкой, открытой, территориально рассредоточенной и самодостаточной модели высшего учебного заведения. В первую очередь это касается классических университетов как признанных центров образования, науки и культуры региональных сообществ.

Большинство региональных университетов, используя новые возможности российского федерализма, значительно большую степень автономности, формирующиеся рыночные отношения, пошли на значительную диверсификацию основных направлений деятельности, освоили стратегический менеджмент, маркетинг



рынка труда и образовательных запросов различных демографических, профессиональных и социальных групп регионального сообщества, научились лоббировать свои интересы в органах законодательной и исполнительной власти.

Вновь образованные четверть века назад новые университеты располагались в административных центрах, что было единственно возможным вариантом при неразвитости системы расселения региона, его транспортных связей, телекоммуникаций, невысокой востребованности университетского образования и науки. Сегодня региональный университет не может сосредоточить свою учебную и научную деятельность только в центральном городе региона, ибо тогда он может стать по сути городским университетом. Региональный университет призван обеспечить необходимые условия для получения высшего образования на всей территории региона, отбирать одаренную молодежь, привлекать финансовые ресурсы органов власти, предприятий и организаций, населения.

Тюменский государственный университет к концу девяностых годов имел свои филиалы и представительства в пятнадцати городах области, готовя в них специалистов по гуманитарным специальностям, проводя подготовительные курсы, централизованное тестирование, вступительные испытания на все специальности головного вуза, подготовку по программам кандидатского минимума, краткосрочные курсы переподготовки и повышения квалификации специалистов и другие виды традиционной учебной деятельности. Причем если Тюменский университет задерживался с «освоением» какого-либо города региона, то его быстро осваивали вузы — столичные и соседних региональных центров, что лишний раз доказывает высокую востребованность высшего образования и сильную конкуренцию на рынке образовательных услуг.

На первом этапе филиалы университета ведут общенаучную подготовку студентов на младших курсах, используя интеллектуальные ресурсы города, направляя опытных преподавателей для чтения учебных курсов вахтово-блочным методом. По мере создания необходимой материальной базы, формирования собственных преподавательских кадров филиалы начинают полностью реализовывать учебные программы специальностей. Разумеется, все эти процессы нуждаются в постоянном мониторинге качества знаний студентов, тщательной системе лицензирования и аттестации. По мере дальнейшей информатизации образования, более широкого использования дистантных методов обучения материальная база филиалов будет активно использоваться для работы со студентами-заочниками, специалистами для переподготовки и повышения квалификации.

Таким образом, на территории большого региона университет может полноценно выполнять свои функции только при развитии системы филиалов, активного использования дистантных методов обучения.

Новая модель регионального университета предполагает основные системные качества: открытость и многоступенчатость организационной структуры. Следует всемерно поддерживать включение в структуру регионального университета или организацию в ней академических гимназий для целенаправленной подготовки одаренных школьников к получению университетского образования, колледжей с подготовкой бакалавров по специальностям университета, центров переподготовки и повышения квалификации специалистов, лингвистических центров для языковой подготовки различных групп населения от школьников до специалистов, центров новых информационных технологий, Интернет-центров, фундаментальных научных библиотек. Через такие структуры региональный университет имеет возможность оказывать влияние на всю систему образования региона, быть своего рода камертоном, стандартом высокого качества для различных ступеней и организационных форм региональной образовательной системы. Региональный университет может возглавить образовательный округ (опыт Мордовского и некоторых других университетов) или выстраивать такую систему через

договорные отношения (вариант Тюменского государственного университета) с соседними вузами, продвинутыми средними специальными и общеобразовательными учебными заведениями, работая по совмещенным программам, оказывая методическую помощь педагогическим коллективам, обеспечивая кадровое и научное сопровождение инновационных процессов во всех ступенях и формах региональной системы образования.

Наука и образование в современной России испытали все «прелести» переходного периода, становления рыночных отношений. При резком сокращении финансирования из государственного бюджета, низком уровне оплаты труда даже самых квалифицированных научных работников существует реальная возможность утраты научного потенциала вузов.

У большинства региональных университетов не развита научная инфраструктура. И вряд ли целесообразно по опыту столичных университетов формировать научно-исследовательские структуры в виде институтов, центров, проблемных лабораторий по всем направлениям подготовки специалистов. Во-первых, эти ниши уже в основном заполнены структурами академической или отраслевой науки, во-вторых, следует считаться с тем, что в современных условиях остаются невостребованными возможности институтов, особенно естественно-научного профиля, даже столичных университетов. Поэтому для региональных университетов оптимален вариант тесной интеграции с академической и отраслевой наукой, формирования учебно-научных комплексов. Такой вариант реализован в Новосибирске на базе научных институтов Сибирского отделения РАН, частично в Красноярске и некоторых других городах.

Основной объем научных исследований Тюменский университет традиционно выполняет по заказам местных органов государственной власти — администрации области, автономных округов, нефтяных компаний, подразделений РАО «Газпром», коммерческих банков, экологических организаций. При этом на один рубль, выделяемый на финансирование науки из федерального бюджета в университете, выполнялось научных разработок по заказам предприятий и организаций, местных органов государственной власти на 17 рублей, то есть кафедры университета умело распоряжаются тем запасом фундаментальных знаний, которые добываются за счет скромного государственного финансирования. Самые значительные разработки ученых университета имеют, как правило, комплексный характер и связаны с решением крупных социально-экономических, экологических проблем региона, его отдельных территориальных образований.

Заметной тенденцией в организации научно-исследовательских работ регионального университета является сдвиг основного объема в сторону экономических, социологических, правоведческих и психолого-педагогических исследований. Самой крупной работой среди гуманитарных исследований университета является проект создания трех региональных энциклопедий — Югры, Ямала и Тюменской области. Для реализации этих масштабных и многолетних научных проектов в Тюменском университете создан научно-исследовательский институт региональных энциклопедий.

В последние годы в России все чаще начинают появляться региональные энциклопедии, призванные сконцентрировать современные представления о природе, населении, экономике, экологии, культуре, языке, фольклоре, этнической истории субъектов Российской Федерации. В этом можно видеть реальное становление в стране цивилизованного федерализма, когда власти субъектов федерации с помощью научного сообщества пытаются осмыслить особенности исторического, экономического, социального и культурного развития регионов.

Одной из тенденций формирования современной модели регионального университета является реализация принципа самодостаточности в основных сферах



деятельности высшего учебного заведения. В первую очередь, университет должен реализовать пакет образовательных программ по тому перечню естественно-научных, гуманитарных, инженерно-технических специальностей, которые в основном обеспечивают потребности в специалистах, образовательные и профессиональные запросы населения регионального сообщества. При этом следует ориентироваться на то, что становление университетской специальности можно считать состоявшимся, если в вузе по этому направлению сложилась аспирантура, открыты специализированные советы по защите диссертаций. Эти условия являются обязательными предпосылками формирования научных школ, что составляет стратегическую цель развития любого университета. К концу девяностых годов в Тюменском университете открыты аспирантура по 34, а докторантура — по 9 специальностям, годовой набор в аспирантуру составил 115 человек, или 10 процентов от ежегодного выпуска дневного отделения университета. В вузе было 5 специализированных советов по защите докторских и 9 — по защите кандидатских диссертаций, в которых ежегодно защищается около 70 человек, причем почти половина из соискателей — сотрудники других вузов региона, учителя школ, управленцы различного уровня.

Реализация предложенной модели регионального университета, развитие филиалов в городах региона, открытие новых специальностей ведет к значительному увеличению численности студентов и аспирантов. Так, численность студентов Тюменского университета по всем формам обучения с учетом филиалов в девяностые годы увеличилась в 3 раза. Притом, что в Тюменской области действует 16 вузов и около сотни филиалов вузов из других регионов страны, каждый третий студент города Тюмени и каждый четвертый — области обучается в классическом университете. Таким образом, университетское образование во всех смыслах стало ведущим в Тюменском регионе.

Быстрое увеличение численности студентов потребовало пересмотра организационной схемы самого университета, перехода к новым структурам. За последние годы в ТГУ сложился крупный региональный центр повышения квалификации и переподготовки кадров; созданы Международный институт финансов, управления и бизнеса; Высшая педагогическая школа, Институт государства и права; Международный лингвистический центр, экологический центр, центр сертификации и другие нетрадиционные для регионального университета структуры. Многие из них являются открытыми и предоставляют образовательные, научные и консалтинговые услуги всем: от школьников до сложившихся специалистов.

Работа в новых условиях показала, что традиционная для высшей школы схема *кафедра-факультет* в крупном университете уже недостаточно эффективна. Необходимо формирование более крупных системных структур.

В Тюменском университете на основе опыта, накопленного совместно со школой бизнеса Вулверхэмптонского университета (Великобритания), была учреждена Международная школа бизнеса и банковского дела. В этой школе кроме переподготовки менеджеров нефтегазового комплекса и финансистов велось обучение студентов по специальностям «Мировая экономика» и «Деловой английский язык». Студенты этой школы изучали два современных европейских языка, желаящие — один из восточных языков, проходили несколько зарубежных стажировок. Понятно, что отдельной кафедре или факультету самостоятельно осилить такой проект непросто. В дальнейшем на базе этой школы и двух экономических факультетов университета совместно с зарубежными партнерами был образован Международный институт бизнеса, управления и финансов. В настоящее время в этом институте по специальностям ведется подготовка 3,5 тыс. студентов. По сути, это целый экономический вуз, который органично сложился в структуре классического университета.

В структуре университета создана Высшая педагогическая школа, где кроме ряда традиционных специальностей «Психология», «Социальная педагогика» часть студентов гуманитарных и естественно-научных факультетов после второго курса целенаправленно готовится к педагогической работе. Программа этой школы построена таким образом, что параллельно с фундаментальной научной подготовкой по избранной специальности на основном факультете студенты получают здесь углубленную психолого-педагогическую и методическую подготовку, предусматривается учебная практика на рабочем месте, итоговая аттестация и получение дополнительной квалификации преподавателя. В Высшую педагогическую школу приходят выпускники педагогических колледжей, обучавшиеся по совмещенным с университетскими специальностями программам, сразу на третий курс. В последние годы в педагогической школе появились студенты юридического факультета, факультета управления, медицинской академии, юридического института МВД, желающие наряду со своей специальностью приобрести более глубокие знания по педагогике и психологии.

Структурная безработица среди специалистов, в особенности женщин, и вместе с тем нехватка даже в городских школах педагогических кадров привели к тому, что в Высшей педагогической школе по направлению и на средства Центра занятости десятки людей получают второе высшее образование по педагогическим специальностям. Кроме того, эта школа ведет подготовку молодых специалистов для преподавательской работы в вузах по 600-часовой программе с выдачей диплома по специальности.

Относительно новая для российских университетов организационная структура — Высшая педагогическая школа — позволяет ускорить интеграцию среднего специального и фундаментального университетского образования и, что крайне важно, значительно улучшить психолого-педагогическую и методическую подготовку выпускников университета к работе в общеобразовательных школах. Такая подготовка всегда была слабым местом выпускников университета и вызывала нарекания руководителей школ. В одном из новых сибирских университетов после многочисленных критических упреков по поводу подготовки студентов к педагогической работе Ученый совет вуза принял решение о расформировании кафедры педагогики и психологии.

На очереди в Тюменском университете формирование Института здоровья и физической культуры, Гуманитарного института, Института математики и естественных наук, Центра экологии и биологии. Причем такие структуры организуются не формально, а только при наличии соответствующей материальной базы, кадрового потенциала. Стоит обратить внимание: все они как бы изначально, даже одним своим новым названием, подчеркивают практическую направленность университетского образования.

Может показаться, что поиск новых организационных структур — дань моде, очередная «перестановка мебели» в старой квартире. Однако в большинстве случаев незначительные организационные инновации давали неожиданный управленческий эффект. Особенно это касается названий кафедр, факультетов, центров. К примеру, в университете когда-то сложился крупный экономический факультет, готовивший экономистов на всей случаи жизни — организаторов, тру-довиков, финансистов, бухгалтеров. Точно такие же экономические факультеты продолжают работать и в других вузах региона.

Ситуация изменилась кардинально после того, как экономический факультет был разделен на два — финансовый факультет и факультет управления. Коллективы этих «новых-старых» факультетов нашли свои конкретные ниши, структуры, с которыми начали тесно взаимодействовать, и оказались в большей мере

востребованными в условиях кардинальных экономических преобразований. К примеру, банки, финансовые структуры увидели перед собой как бы новый для себя факультет, единственный в регионе, где готовят кадры именно для них. Попечительский совет факультета принял решение о строительстве нового учебного корпуса за счет внебюджетных средств, и через два года в городе появилось одно из лучших учебных зданий площадью в десять тыс. кв. метров.

Казалось бы, такой традиционный для классического университета факультет, как географический, исчерпал возможности своего развития и здесь в условиях рыночной экономики особо делать нечего. Однако открытие новых специальностей — геоэкологии и экологии, формирование центра космических исследований природных ресурсов, экологического центра, преобразование географического факультета в эколого-географический позволили ему получить второе дыхание — резко увеличился конкурс на факультет, в несколько раз вырос объем научных исследований.

Новые специальности и направления научных исследований привели к преобразованию математического факультета в факультет математики и компьютерных наук, исторического — в факультет истории и политических наук, факультета романо-германской филологии в факультет современных европейских языков.

В региональном образовательном пространстве обнаруживаются такие ниши, которые может заполнить только региональный университет. В первую очередь, это изучение и преподавание языков малочисленных народов Сибири и Крайнего Севера, языков народов стран СНГ, крупные диаспоры которых представлены во многих регионах России.

Можно обижаться на наших соседей по СНГ за недостаточное внимание к русскому языку. Но у них не меньше оснований обижаться на Россию за невнимание к преподаванию национального языка в школах, вузах для представителей украинской, белорусской, азербайджанской и других многочисленных диаспор, проживающих во всех без исключения регионах России.

Новые условия, в которых приходится действовать вузам, требуют основательного пересмотра традиционных схем внутривузовского управления. На большом факультете с несколькими направлениями подготовки традиционная схема — декан и его заместители, выполняющие управленческие функции в перерывах между занятиями, — уже не может быть эффективной. По мере создания необходимых материальных, финансовых и кадровых условий придется идти по пути укрупнения факультетов, создания на этой основе новых структур — институтов, школ, центров и т. п. — со значительным расширением их самостоятельности. И управленческая работа здесь должна быть важным и отдельным видом деятельности, ибо от нее слишком много зависит. Хотя российские вузы и добились значительной автономии, эти процессы останавливаются на уровне вузовского руководства, которое крайне неохотно делегирует даже в необходимых случаях свои полномочия руководителям факультетов. Такое положение необходимо менять, если мы стремимся к тому, чтобы вузы мобильно развивались, эффективно действовали в новых условиях.

Самостоятельность внутривузовских подразделений, выходящих на рынок образовательных и научных услуг, их конкурентоспособность трудно обеспечить без делегирования им достаточной управленческой независимости. Декан факультета в новых условиях имеет дело с президентами, председателями совета директоров больших и малых структур — заказчиками образовательных, научных, консалтинговых и других услуг, предлагаемых возглавляемым им коллективом. Поэтому создание в новой модели регионального университета высших профессиональных школ, институтов, центров предполагает, что их руководители имеют более высокий служебный статус, полномочия.



Приходится считаться и с тем, что вузы оказались втянутыми в рыночные отношения, и все это кардинально меняет характер управленческой деятельности и требования к работникам вузовского управления. Руководители вуза, его основных структур не обязательно должны быть самыми ведущими и авторитетными в научном плане профессорами вуза, но, в первую очередь, высококлассными менеджерами, знающими финансы, правовые отношения, все ходы и выходы в коридорах власти и, разумеется, саму высшую школу. Стоит задуматься над тем, надо ли маститому ученому, профессору, руководителю научной школы в ущерб этой работе осваивать стратегический менеджмент, сложнейшие механизмы финансовых и правовых отношений. Управлять повседневной деятельностью вуза в условиях правовой и экономической нестабильности и неопределенности в перерывах между учебной и научной деятельностью становится не только практически невозможно, но и накладно для самого вуза. Если профессор приходит на работу в ректорат, то ему необходимо многим поступиться, чтобы сотни других сотрудников вуза имели необходимые условия для успешной учебной и научной деятельности.

В современных условиях ректор и его помощники вынуждены большую часть времени отдавать работе с местными органами законодательной и исполнительной власти, финансовыми структурами, попечителями, субъектами договорных отношений. Для Тюменского государственного университета это несколько тысяч юридических и физических лиц. В большинстве стран с развитой рыночной экономикой имеется должность президента университета, который в большей мере работает как представитель вузовского сообщества в органах власти, деловых кругах, особо не вникая в повседневную деятельность вуза. Одним словом, назрела необходимость в новых условиях российской действительности переоценить саму концепцию работы ректора и его помощников, чтобы прежние представления и подходы не мешали их эффективной управленческой деятельности в новых условиях.

В современных условиях формирования рыночных отношений необходимыми элементами управленческой структуры вуза становятся квалифицированные службы маркетинга, юридического обеспечения, коммерческие службы, центры по оказанию помощи в трудоустройстве не только выпускников, но и сложившихся специалистов по направлению подготовки кадров в университете. Университетский центр по трудоустройству выпускников «Эврика» проводит публичные представления лучших дипломных проектов студентов выпускного курса перед руководителями кадровых служб ведущих предприятий и организаций города. Многим выпускникам такие встречи помогают получить предложения о трудоустройстве.

В структуре университета приходится формировать коммерческие подразделения двойного назначения, которые, с одной стороны, обеспечивают потребности университета, с другой – оказывают услуги организациям и населению региона. Среди них можно назвать нетрадиционные для классического университета подразделения: ремонтно-строительное управление; проектно-конструкторский и консультационный строительный центр, аптека, автоцентр, художественный салон, центр вузовского питания, типография высокой печати и др. Главный вопрос заключается в том, чтобы они были включены в структуру университета и, выполняя его заказы, зарабатывали себе на жизнь выполнением заказов для региона.

Таковы некоторые из апробированных в Тюменском государственном университете подходов к формированию новой модели регионального университета классического типа в новых политических и социально-экономических условиях.