НА ВЕРНОМ НАПРАВЛЕНИИ

Валерий КАТАЕВ

Университет, получив статус «национального исследовательского», вошел в когорту избранных вузов России. Однако в отличие от федеральных университетов, в которых по условиям образования потенциал теоретически может «наращиваться» за счет потенциалов присоединяемых учебных и научных учреждений, Пермский университет будет оптимизировать собственную инфраструктуру и использовать свои возможности самостоятельно, не надеясь на «приток свежей крови» извне.

Необходимо учитывать, что современное развитие вузов, и в первую очередь развитие научной составляющей вузов, отметим, не всех вузов, а входящих в число «избранных» (федеральные университеты, национальные исследовательские университеты), характеризуется уверенной положительной динамикой. Зачастую эта динамика отличается форсированным режимом. Научные аналитики считают, что за последние пятнадцать лет вузовская наука преодолела «научное отставание» от академической науки, по крайней мере, в части публикационной активности. Все это свидетельствует о том, что в современном научном пространстве России, по сравнению с периодом конца 90-х гг., изменилось соотношение сил. Наряду с академической наукой лидирующие позиции заняла вузовская.

Сектор науки высшего образования стал более молодым, а следовательно, более позитивным в части преобразований. Наука высшего образования стала привлекательнее и для производственного сектора экономики страны. Более того, вузы стремятся к позитивным изменениям «изнутри».

В нашем университете с различной степенью четкости проявляются все перечисленные тренды, а именно: повышение публикационной активности, омоложение научных кадров, увеличение научного бюджета. Стремление к позитивным изменениям в среднесрочной и долгосрочной перспективах особенно очевидно в последние годы, о чем свидетельствует идущий в настоящее время многосторонний процесс разработки стратегии развития университета до 2020г., в рамках которого проводится согласование с руководством факультетов основных стратегических показателей как в образовательной, так и научно-инновационной сферах деятельности.

Необходимо понимать, что «режим ожидания» для нашего университета не только не продуктивен, но и опасен. Опасность заключается в потере конкурентоспособности на региональном и федеральном научных рынках, окончательной потере возможности закрепления позиций на международном научном рынке, потере статуса национального исследовательского университета.

И, наоборот, обретение и закрепление статуса университета как вуза с высокой степенью инвестиционной привлекательности, развитой инфраструктурой, в том числе лабораторно-экспериментальной базой на уровне мировых стандартов, вуза, успешно решающего сложные проблемы фундаментальной и прикладной науки в широком спектре гуманитарной, общественной, естественной или точной сфер, невозможно без продуманного, поступательного развития в «режиме конкурентного опережения». Важным фактором в данном режиме являются темпы развития. До недавнего времени – последние десять-пятнадцать – лет все официальные показатели научной деятельности университета медленно, но уверенно росли, что формировало представление о нашей самодостаточности, а порой исключительности, и что неизбежно вело к опасному самоуспокоению. Проводя ежегодные аналитические обзоры научно-инновационной деятельности, мы редко сравнивали наши достижения в формальных показателях с аналогичной деятельностью других вузов. Практически никогда не пытались посмотреть на себя со стороны – не было особой необходимости.

Однако с течением времени все меняется. Изменились подходы к оценке эффективности деятельности вузов, изменились и критерии оценки деятельности. По поручению Правительства Российской Федерации, сформулированному в августе 2011г. и закрепленному Указом Президента Российской Федерации №599 от 07.05.2012г., Министерство образования и науки РФ в июне 2012г. не только разработало примерный перечень критериев образовательной, научно-исследовательской, международной и финансово-экономической деятельности вузов, но и утвердило решение о том, что итоги оценки эффективности деятельности являются основой принятия решения о финансировании вузов, формирования государственного задания, оптимизации сети высших учебных заведений. С июля 2012г. государственные вузы должны будут представлять в специальную систему «Мониторинг» сведения о своей деятельности, по которым будут рассчитываться критерии эффективности деятельности вузов. Учитывая складывающуюся ситуацию, ректорат

университета вынужден будет выстраивать внутриуниверситетскую систему критериев и показателей деятельности, идентичную системе показателей Минобрнауки РФ. В этой системе три группы показателей: первая связана с оценкой публикационной активности по системам «Web of Science» и «Scopus», вторая – с оценкой научного бюджета и третья с оценкой кадрового потенциала.

Проведенный в рамках разработки стратегии внутренний анализ наших темпов развития по ряду показателей и сравнение их с аналогичными показателями десятки лучших национальных исследовательских университетов показал «наше место в когорте избранных».

В январе 2012г. на ученом совете университета результаты самоанализа и результаты аудита текущего состояния нашего университета, выполненного Московской школой управления «Сколково», были озвучены и обсуждены. Основные выводы, сделанные исходя из анализа, формулируются следующим образом:

- ПГНИУ – единственный из 29 сравниваемых НИУ, ни разу не попавший в десятку по 19 показателям образовательной среды, характеризующим качественный и количественный состав коллектива преподавателей, аспирантское и студенческое сообщество, оснащенность учебно-лабораторной базой, компьютерами. Как правило, показатель ПГНИУ в 2-3 раза ниже среднего для десятки лучших НИУ и находится на значительном удалении от 10-го места в рейтинге. Наш университет был близок к 10-му месту по количеству преподавателей, работающих по совместительству и количеству среди преподавателей-совместителей докторов наук. Наиболее «провальная» позиция по показателю «количество обучаемых иностранных граждан» – ниже среднего в 27,8 раза.
- Аналогичная картина и по показателям научной среды, где по 7 позициям, таким, например, как «государственный заказ на научные исследования – объем госбюджетных НИОКР», «конкурентность прикладной науки», «обеспеченность лабораторной базой», «эффективность работы аспирантуры», университет в среднем занимает 24-е место из 29 возможных. В настоящее время практически во всех сравнительных рейтингах научной деятельности вузов два показателя являются базовыми – основными. По этим показателям нашему университету есть куда стремиться, а именно – по объему государственного заказа на НИОКР (в основном на фундаментальные исследования) мы отстаем от лидеров более чем в 13 раз, а по объемам, привлекаемым на прикладные исследования, – более чем в 18 раз.

«Сколковский» аудит выявил наши слабые позиции, которые принципиально во многом совпадают с проблематикой в организации как научного, так и образовательного процесса, сформулированной в процессе самоанализа.

Несомненно, процедура сравнения наших достижений с аналогичными результатами других НИУ в части используемых числовых показателей может подвергаться критике. Возможно, что, если бы использовалась иная информационная система, а не «Справочно-аналитическая информационная система ВУЗЫ РОССИИ («Sais»)», были бы получены другие результаты, и если бы аудит проводила не Московская школа управления «Сколково», а другая организация, по-иному были бы расставлены акценты в общих выводах. Возможно и то и другое, но для нас в данном случае важны не абсолютные значения тех или иных показателей, а выявленные принципиальные направления конкурентного движения, в пределах которых необходима концентрация усилий всего коллектива университета на ближайшие семь – восемь лет. Современная ситуация, складывающаяся из требований к российским вузам вообще и к вузовской науке в частности, в первую очередь диктует необходимость поиска новых, нетрадиционных подходов к нашей повседневной деятельности в науке или в образовании. Как бы это странно ни звучало, важно разумное понимание собственной неисключительности, собственного несовершенства в сочетании с опять же разумным желанием достижения лидирующих позиций по всему спектру деятельности.

Следует помнить, что современные государственные требования к вузам как научно-образовательным центрам не ограничены интересами региона или федерального округа, где «прописан» данный вуз. Требования определяются необходимостью повышения конкурентоспособности российских вузов среди ведущих мировых научно-образовательных центров. Не надо быть реалистом, чтобы понимать, что наш университет, вероятно, не войдет к 2020г. в пятерку тех российских вузов, которые претендуют на вхождение в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов. Но стремиться к этому необходимо. Вуз, ограниченный рамками интересов региона, не имеет шансов на развитие, и, скорее всего, в перспективе его ждет реорганизация.

Стремление к экспансии собственных научно-образовательных интересов в соседних регионах, республиках, государствах, расширение сфер влияния так называемой «третьей роли» университета – вот одна из основ нашего развития. И, если сегодня интересы государства обращены на арктический север, мы должны быть там, а если вектор интересов меняется на южный – мы уже должны быть там. Использование любых возможностей установления деловых отношений с ведущими вузами страны, и в первую очередь с федеральными университетами и НИУ, ведущими зарубежными научными центрами должно стать нормой для всех факультетов без какого-либо ограничения. Соглашения о комплексном, многоцелевом сотрудничестве; отдельные исследования; стажировки; летние школы для студентов и аспирантов; лекции ведущих ученых – все возможные виды деятельности должны приветствоваться и приносить свои плоды, тем более что в университете такой опыт накоплен, но, может быть, следует пересмотреть его с позиции результативности и добавить в этот опыт немного напористости, агрессии – как элемента осознанного решения и взвешенной политики.

Итак, на современном этапе развития университета в целом и его научно-инновационной сферы в частности мы видим следующие основные направления, в рамках которых в обозримом будущем, до 2020г., необходимо продвижение вперед с условием конкурентного опережения:

- Наращивание имеющегося бюджета до уровня, сравнимого с уровнем успешных исследовательских вузов мирового масштаба. Ни много ни мало бюджет должен быть не менее 3,5-4,0 млрд.руб., причем доля доходов от научной деятельности должна составлять не менее 30% его. Только с такими доходами мы сможем не только увеличить количество ставок научных сотрудников на кафедрах, в научных центрах и лабораториях со 130 до 500, но и обеспечить их достойной заработной платой и создать материальные фонды научного развития. С учетом предполагаемого роста доходов университета темпы ежегодного прироста привлекаемых объемов в период 2012 – 2015гг. должны быть не менее 13,0%. Этап 2015-2020гг. спланирован с учетом ежегодного прироста доходов в размере 20%, что позволит к 2020г. достичь объемов в 1300 млн. руб. / год и что соответствует уровню современной десятки лучших НИУ. Такие темпы позволят университету преодолеть режим стагнации доходов. Очевидно, что наращивание темпов увеличения доходов от научной деятельности требует реальных действий, выверенных с государственной политикой в области науки, в частности, в ответ на принимаемые решения об увеличении финансирования фундаментальных исследований через государственные научные фонды, об увеличении затрат на прикладные исследования и разработки. Переход от исследований к разработкам и более эффективное сотрудничество с отраслевыми стратегическими партнерами через мегапроекты практически невозможны без четко сформулированных заказов отраслей. Одним из решений проблемы может быть создание банка отраслевых проблем («дорожные карты Пермского края, России»), но для этого должны быть созданы ассоциации «вуз – предприниматель» с представителями промышленности, недропользователей, заинтересованных в развитии бизнеса прежде всего на территории края. «Зародыши» таких ассоциаций могут заключаться, например, в соглашениях с ОАО «Западно-Уральский машиностроительный концерн» (ОАО ЗУМК, г.Пермь, Россия), Навоийским горным институтом (г.Навои, Узбекистан), Навоийским горно-металлургическим комбинатом (НГМК, г.Навои, Узбекистан).
- Оптимизация структуры научно-образовательных коллективов и структуры управления научно-инновационным процессом в целом. Оптимизация структуры коллективов кафедр, центров, лабораторий заключается во введении таких типов должностей, как «научные преподаватели» и «научные сотрудники». Первые сочетают в своей работе научную и образовательную деятельность, при этом доля научной деятельности варьирует от 25 до 50%. У второй категории сотрудников доля научной деятельности варьирует от 80 до 90%. Идея изменения структуры коллективов возникла не на пустом месте. Многие еще помнят те времена, когда на кафедрах успешно работали группы сотрудников, деятельность которых оплачивалась по 53-м и 47-м параграфам (бюджетное и «хоздоговорное» финансирование соответственно). Процесс современной оптимизации структуры исследовательских коллективов направлен на повышение эффективности деятельности каждого конкретного человека в должностях «преподаватель», «научный преподаватель», «научный сотрудник» и создание во многих подразделениях университета когорты сотрудников, чья деятельность полностью связана с научными исследованиями. Целесообразно и введение как минимум двух типов стимулирующих надбавок, позволяющих учитывать результаты преподавательской и научной деятельности раздельно.

Изменение структуры управления научно-инновационным процессом не является спонтанным или слепым копированием соответствующих структур в ведущих вузах. Сегодня становится очевидным, что и в высших учебных заведениях функциональная структура, включающая и структуру управления, не должна быть стагнационной. Всем понятно, что разумная доля консерватизма должна присутствовать – постоянные изменения структуры предприятия или организации приводят к дестабилизации внутренних связей, снижению эффективности труда, социальной нестабильности в коллективе. Однако, с другой стороны, структура должна быть гибкой, мобильной, тактически и стратегически ориентированной как на интересы внешнего окружения, так и на эффективное использование внутреннего потенциала в интересах развития организации. Структура управления должна способствовать принятию оперативных согласований и жизненно важных решений. Процесс изменения структуры управления, который сейчас реализуется в университете, как раз и направлен на приобретение этой структурой свойств аналитичности и опережающей оперативности. Рассматривая процесс реорганизации структур управления научно-инновационным процессом, следует отметить, что он идет неоправданно медленно. Введение планирования научной деятельности растянулось на пять лет. Появилась необходимость координации научной деятельности 17 научно-образовательных центров, созданных за последние пять лет как отдельные структурные подразделения на базе факультетов, ЕНИ и РИНО. Очевидна потребность в усилении структур, занимающихся инновациями, например, в рамках специализированного Центра, объединяющего деятельность сети малых инновационных предприятий, бизнес-инкубатора, отдельных инновационных групп и не только развивающего поиск инновационных идей в студенческой и преподавательской среде, но осуществляющего их продвижение на рынок.

По нашему мнению, все-таки следует функционально разделить процесс создания интеллектуального продукта и процесс продвижения этого продукта на соответствующие рынки. Нет необходимости требовать от ученого знания законов рынка научной продукции (отечественного, а тем более зарубежного) и специфики его освоения, но есть необходимость подготовки «менеджеров от науки», объединенных и действующих в интересах университета. В настоящее время актуальным является решение о создании по меньшей мере трех функционально взаимоувязанных структур:

- специализированного центра маркетинга (аналитического центра), нацеленного на различные сегменты рынка научной продукции, устанавливающего деловые связи с предпринимателями – лидерами рынка;
- центра подготовки «менеджеров от науки», владеющих в итоге обучения механизмами продвижения научной продукции на рынок и способных продвигать эту продукцию;
- линий опытного производства (использование имеющихся собственных лабораторных баз – ЕНИ и ОКБ «Маяк» – и производственных мощностей стратегических партнеров).
- Поддержка научных школ, обладающих интеллектуальным лидерством в мировом научном сообществе, и школ, потенциально способных в определенных научных направлениях занять лидирующие позиции. Развивая данное направление деятельности, следует учитывать не как

оправдание, а как факт то, что весьма длительное время наука Пермской области, сконцентрированная преимущественно в г.Перми (НИИ, вузы), не имела широкого выхода на мировой рынок научной продукции (идеи, разработки, исследования) по причине закрытости (если жестче – режимности) территории. Исторически сложилось так, что, чаще работая на социальные и промышленные интересы области, а затем края, реже по заказу федеральных структур, большинство научных коллективов не приобрело опыта конкурентной борьбы на международном научном рынке. Отсутствие такого опыта не мешало в тех условиях многим ведущим ученым считать себя лидерами соответствующих направлений (по крайней мере, в стране), что и передавалось «по наследству» более молодой генерации исследователей соответствующих научных школ, что нередко воспитывало в них необоснованное чувство относительного превосходства.

В большинстве научных коллективов этап накопления опыта конкурентной борьбы за научный рынок только начинается.

В данном контексте главной, на наш взгляд, является проблема отсутствия внутри многих коллективов осознанного представления о собственном месте (лидер, идеи, результаты) в иерархии мирового научного сообщества, в иерархии отечественного научного сообщества по соответствующей научной области. Данная проблема не может иметь административного решения – решающие усилия должны быть приложены самим коллективом через реализацию следующих мероприятий:

- проведение «инвентаризации» представлений о лидерстве (например, использование индексов цитирования);
- проведение сравнительного анализа значимости научной темы по материалам крупных международных форумов (кто и где занимается подобными вопросами и на каком уровне);
- проведение аудита содержания и качества исследований международными экспертами (например, получение оценки от каждого приглашаемого из-за рубежа ведущего ученого).

В итоге коллективом может быть сделан и не совсем приятный вывод об осознанном отказе от бесперспективных исследований, о необходимости перераспределения ресурсов и, как следствие, смене лидера.

К современному периоду, требующему четкого позиционирования научного коллектива в соответствующей области наук в части лидерства, перспективности и коммерческой привлекательности научных результатов, реальные механизмы оценки указанных качеств (лидерство по различным индексам; перспективность исследований по их вхождению в российские приоритетные и международные программы; коммерческая привлекательность по факту финансирования проектов из зарубежных источников) до недавнего времени не были проработаны и не использовались на уровне стандартного инструментария ни у нас в университете, ни на уровне Минобрнауки РФ. Как уже было отмечено, с июля 2012г. такой механизм применительно к различным аспектам деятельности вузов, в том числе научной, вводится в действие через систему постоянного мониторинга.

И еще один момент, являющийся, как нам кажется, важным с позиций определения лидерства научных школ университета и отдельных ученых. Речь идет о преодолении «синдрома исключительности». Как и в иных региональных вузах, в научной среде нашего университета существует проблема искусственного информационного вакуума – достаточно большая часть исследователей не прорабатывает опубликованную литературу, особенно зарубежную, по тематике собственных исследований и не публикуется в зарубежных высокорейтинговых журналах. Следовательно, если мы претендуем на статус университета мирового уровня и не меньше, мы должны изменить ситуацию, увеличив количественно наше присутствие в изданиях с высоким импакт-фактором, учитываемых российской (РИНЦ) и особенно международными системами цитирования («Web of Science» и «Scopus»). Очевидно, что планируемый прирост количества публикаций в международных изданиях с высоким импакт-фактором в 3,5-4 раза – к 2020г. до 750 научных публикаций в год – не может быть реализован без создания системы мотиваций, связанной как с финансовой поддержкой ведущих ученых, так и с поддержкой карьерного роста молодых исследователей. Нам необходимо заимствовать и мировой опыт вывода региональной науки на международный уровень, а именно через её всестороннее освещение, научно-популярное рекламирование с использованием возможностей Internet. Мы должны полнее и эффективнее использовать созданные в университете электронные ресурсы, от официального сайта, электронных тематических журналов до персональных страниц ученых.

Подготовка, закрепление в штате университета и поддержка молодых исследовательских кадров. Это направление тесно связано с направлением «Поддержка научных школ…». Главное в этом направлении – ведение эффективной кадровой политики в университете, а в итоге сохранение и пополнение генерации опытных ученых, привлечение и закрепление на рабочих местах молодых, талантливых исследователей.

По сегодняшнему положению вещей мы готовим высококвалифицированных специалистов, к сожалению, по большей части не для себя, а для конкурентов как на образовательном рынке, так и на научном, поскольку многие академические и научно-производственные институты, да и вузовские структуры, зачастую комплектуются нашими выпускниками.

Вопросы кадрового пополнения (замены кадров) находятся в сфере внимания руководства кафедр и неформальных научных коллективов. Некоторые руководители считают, что в условиях приема сотрудников кафедр на конкурсной основе и при условии практической неизменности численного состава кафедры (согласно штатному расписанию) оперативная ротация кадров в интересах решения той или иной научной проблемы практически невозможна. Обновление кадров происходит по мере выхода (например) на пенсию того или иного преподавателя.

На подавляющем большинстве кафедр при решении кадровых вопросов руководствуются принципом «естественной смены поколений». Такой подход, похоже, стал традиционным для университета. Руководители кафедр в этом принципе нашли положительные моменты, а именно коллективы укомплектованы опытными преподавателями, которые, как правило, имеют большой багаж теоретических и практических знаний по широкому кругу дисциплин и передают свой опыт появляющейся молодежи не формально, а в «плотном» общении. С другой стороны, именно этот принцип является объективным тормозом в омоложении кадрового состава и в процессе закрепления молодых ученых (уже остепененных) в научно-преподавательском коллективе университета. К сожалению, в редких случаях выдержан принцип гармоничного сочетания опытных преподавателей и молодых преподавателей, начинающих сотрудников. Проблему составляет и то, что состав коллектива кафедры практически не зависит от спектра решаемых или планируемых к решению научных задач, поскольку образовательный процесс для кафедральных коллективов является доминантой. Изначально задача формирования коллектива кафедры (в отличие от коллектива научного подразделения) ставится в интересах образовательного, а не комплексного научно-образовательного процесса.

Наряду с действующим принципом «естественной смены поколений» на некоторых кафедрах существуют перспективные планы обновления кадрового состава. В связи с этим очевидно, что если существуют планы, то должна быть система реализации этих планов, но, судя по всеобщей сентенции: «Реализации планов мешает нищенская заработная плата молодых ученых. Смена состава коллектива зависит от уровня материальной обеспеченности. Реализации планов мешает и отсутствие возможностей предоставления от университета жилья», данной системы нет. По сути, все ограничивается планированием предполагаемых замен (подстраховок) штатных преподавателей кадрами со стороны – специалистами-производственниками, контактирующими по исследовательской деятельности с кафедрой.

В отношении комплектования коллективов, нацеленных на эффективный научный результат, должны выдерживаться следующие принципы кадровой политики:

- инициатива кадровых перестановок на уровне коллективов кафедр, структурных научных подразделений и неформальных объединений должна исходить из интересов самих коллективов. Кадровая политика «снизу» (кстати, проводимая в большинстве случаев) эффективна, поскольку коллектив и его прямой руководитель находятся непосредственно в образовательном и научном процессе, а следовательно, знают свои слабые места;
- вопросы омоложения кадрового состава должны решаться через более интенсивное создание временных творческих коллективов или специализированных лабораторий при кафедре на условиях целевого финансирования реализации научных идей.

Отдельную позицию занимают вопросы студенческой науки не как таковой, а как системы мероприятий, направленных на выявление одаренных студентов, перспективных для занятия научной и преподавательской деятельностью в университете.

Существующая и используемая система отбора научных кадров в студенческой среде, а именно посредством студенческих конкурсов, привлечения студентов к научным исследованиям, достаточно эффективна, но «работает» только до того, как студент заканчивает университет. Тем не менее эта система может быть дополнена «образовательной компонентой», а именно через

- организацию целевой подготовки научных кадров по специальным магистерским программам, ориентированным на «прорывные» направления исследований;
- усиление мотивации обучения студентов по научным программам через привлечение к научной работе на платной основе в процессе бакалавриата;
- усиление связи образовательных приоритетов с научной проблематикой (внедрение индивидуальных планов обучения).

Вариантами решения «молодежной» проблемы может быть программа индивидуального закрепления наиболее перспективных кадров через 1) систему кадров НИЧ, в научных подразделениях с использованием принципа приоритетного приема в штат и 2) систему использования резервных внебюджетных ставок факультетов.

Повышение эффективности использования уникального оборудования в целях фундаментальной и прикладной науки. Еще 10 лет назад средний возраст лабораторного оборудования в университетских структурах составлял 18 лет (возрастной спектр – от 2 до 40 лет). В тот период весьма иллюстративным было высказывание одного из заведующих кафедрой физического факультета: «Имеющееся оборудование – хорошая база для создания музея истории физики, а не для подготовки высококлассных специалистов». Можно было бы добавить: «музея истории, химии, геологии…» По оценкам заведующих кафедрами и лабораториями университета, обеспеченность лабораторным оборудованием 10-летней давности на факультетах характеризовалась в большинстве случаев как удовлетворительная с очень короткой перспективой и четкой тенденцией в последующие 5 лет перейти в разряд неудовлетворительной, не обеспечивающей решения задач науки и подготовки специалистов в высших учебных заведениях.

Сегодня университет в части оснащения лабораторным оборудованием, а в большей части уникальным оборудованием на уровне мировых стандартов после реализации Программы «Образование» и в ходе Программы развития национального исследовательского университета достиг особых конкурентных преимуществ перед многими иными вузами России и многими академическими институтами. Произошел настоящий прорыв в наших возможностях получения научных результатов мирового уровня.

Вместе с тем возник и ряд проблем, связанных в большинстве случаев с отсутствием продуманных перспектив использования приобретенного оборудования, например, в рамках конкретных направлений фундаментальных и прикладных исследований. В некоторых случаях сработал девиз: «Деньги выделены, прибор надо купить». Вопросы квалифицированного обслуживания, наличия комплектующих, а тем более эффективного использования (решение фундаментальных задач, привлечение средств в рамках прикладных исследований и т.п.) были оставлены на «потом».

Главная проблема, которую необходимо решить, – создание системы научной коммуникации между лабораториями, способствующей комплексному решению научных задач и получению результатов с коммерческими преимуществами. И эта проблема должна быть решена в перспективе ближайшего года.

Возникающие проблемы и задачи не должны настраивать нас на пессимистический лад. Университет развивается, а развитие, несомненно, связано и с определенным функциональным и структурным переформатированием. Университет обладает сегодня необходимым потенциалом, чтобы в стратегических перспективах занять позиции не просто успешного регионального вуза, а действительно вуза со статусом национального лидера высшей школы России.