

## ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ В РОССИЙСКИХ ВУЗАХ: ВОЗМОЖНОСТИ, ОГРАНИЧЕНИЯ, ПРОБЛЕМЫ

Акинфиева Н.В.

*ИДПО Саратовского государственного  
университета им. НГ. Чернышевского*

Определение миссии образовательного учреждения в последнее время стало массовым явлением в российском образовании, особенно интенсивно этот процесс протекает в высших учебных заведениях. Данное явление имеет комплекс причин и демонстрирует целый ряд новых характеристик систем управления в российских вузах. К числу наиболее значимых причин, побудивших руководство вузов сформулировать миссию, во-первых, следует отнести новые социально-экономические условия, в которых функционируют сегодня вузы: высокая степень самостоятельности управления, усиление конкуренции на рынке профессионального образования, расширение хозяйственной деятельности вуза, изменение ценностей высшего образования в сознании общества и государственном видении.

Во-вторых, развитие вузовского менеджмента в России привело к цивилизованному построению системы управления сложной организацией, первым шагом на этом пути всегда было определение миссии, видения, приоритетов организации. Наши вузы, как и большинство государственных учреждений, сейчас переживают этап становления индивидуальных систем управления, т.к. участие государства свелось к контролю за соблюдением законных прав граждан в сфере образования, к частичному контролю образовательных результатов. Однако государство весьма однозначно дало понять, что факт существования вуза напрямую будет зависеть от его «полезности» обществу. Поэтому вузы, вовлеченные в конкурентную борьбу, всерьез обеспокоены поиском своей миссии, выполнение которой обеспечит им долгое и успешное существование.

И, наконец, формальные требования системы менеджмента качества, заключающиеся в обязательности формирования миссии – это последний, но немаловажный, довод, побудивший современное руководство вузов определить миссию, т.к. невыполнение требований системы менеджмента качества чревато неприятными последствиями со стороны надзорных органов. Заметим сразу, что миссии, сформулированные только по причине формальной необходимости, содержат множество дефектов, приводящих к такому же дефектному развитию самого вуза.

Ответив на вопрос о побудительных силах, приведших к формированию миссий в наших вузах, мы, пожалуй, пока не ответили на главное: что дает наличие миссии, зачем она вообще нужна, какие возможности она открывает для вуза. Если для динамичного бизнеса высокое значение грамотно определенной миссии является бесспорным, то для учреждений об-

разования формирование миссии не только новая управленческая задача, но и не очень пока понятный инструмент стратегического развития. От- радно заметить, что российские вузы не стали в этом вопросе «изобретать» свое собственное, отличное от принятого в мировой управленческой прак- тике, понимание миссии (как это произошло с рядом образовательных и управленческих технологий), а предприняли попытку «играть по общим правилам» стратегического менеджмента.

Итак, смысл миссии в управленческой практике определяется несколькими позициями. Во-первых, миссия дает обществу, государству, рынку труда, науке общее представление о том, что собой представляет вуз, к чему он стремится, какие средства и способы он готов применить для достижения своих целей. Это все складывается в некоторый имидж вуза. Как правило, положительный имидж вуза как раз обеспечивается максимальным соответствием получаемых результатов сформулирован- ной миссии, и наоборот: если миссия декларирует формальные ценности, к которым вуз на самом деле не стремится, то это самым негативным об- разом сказывается на имидже вуза. Во-вторых, миссия способствует еди- нению вузовского сообщества, формированию корпоративного духа. Раз- деливаемая коллективом вуза миссия делает действия всех его сотрудников ориентированными в одном направлении, сотрудникам легче идентифици- ровать себя со своим вузом. Миссия способствует установлению вполне определенного климата, т.к. через нее до каждого сотрудника доводятся основные ценности и принципы управления и функционирования вуза. В- третьих, миссия создает благоприятные возможности для эффективного управления развитием вуза, т.к. в ней определены приоритеты, ценности и общий подход к организации функционирования вуза как целостной само- развивающейся системы.

Безусловно, существуют и другие инструменты управления развитием вуза, но большинство из них применимы только на некоторый период его жизни. В доказательство важности грамотного определения миссии доста- точно привести только один факт. Практически все успешные компании, предприятия, университеты, известные во всем мире и существующие многие десятилетия, с самого начала своего существования сформулирова- ли миссии, которые узнаваемы всеми именно потому, что они максималь- но точно соответствуют имиджу и результатам этих организаций, а сами организации никогда не изменяли своей миссии. Миссия – это выражение философии, смысла существования организации, ее предназначение. Если это предназначение определено верно, то успех организации гарантирован на многие годы в самых динамичных условиях внешней среды. Основной закон стратегического менеджмента заключается в том, что миссия – это первый шаг в снижении неопределенности представлений об организации у собственников, руководства, персонала и у всех тех, кто так или иначе имеет дело с этой организацией. Когда наши вузы не испытывали конку-

рентного давления со стороны потребителей своих услуг и угрозы своему существованию со стороны государства, то миссия могла определяться государством (или не определяться вовсе) и быть одинаковой для всех. Но сегодня внешние условия не столь безоблачны, и российские вузы интуитивно пришли к осознанию важности формирования миссии.

Для эффективного менеджмента вопрос о причинно-следственной связи успеха организации и грамотно сформулированной миссии всегда был открытым, но то, что эта связь существует – факт несомненный. Характерное явление наблюдается сейчас и в управлении российскими вузами: чем выше рейтинг вуза, тем раньше он сформулировал свою миссию, тем легче ее найти на официальном сайте вуза и тем большее значение придается результатам вуза, подтверждающим его миссию.

Возможности миссии заложены, безусловно, не только в ее итоговой формулировке, сколько в постоянном процессе ее осмысления руководством, в принятии выбранной миссии вузовским сообществом, в ее признании заинтересованными сторонами. Но здесь же кроются и основные ограничения. Первым таким ограничением следует назвать «государственную зависимость» большинства российских вузов, приводящую к тому, что вузы в своей миссии чаще всего исходят из образа, желаемого государством, а не вузовским сообществом или потребителями результатов деятельности вуза. А государственное видение назначения вуза может сильно отличаться от общественного представления этого видения. Такое ограничение будет существовать до тех пор, пока управленческая самостоятельность вуза будет сочетаться с несамостоятельностью финансирования всех сторон жизни вуза.

Другим ограничением является общее историческое прошлое для большинства вузов, которые создавались как элементы единой системы высшего профессионального образования советской страны. Историческая общность привела к полной структурной и функциональной идентичности российских вузов, что существенно ограничивает поиск собственной ниши, индивидуального образа вуза. Тогда же были заложены особенности коллегиального управления вузом, распространяющиеся на все базовые управленческие функции: формирование стратегии, миссии, реализацию кадровой политики, что для развития демократии в вузовской системе управления хорошо, а для формирования стратегии и миссии создает серьезные ограничения, т.к. достичь согласия по определению миссии в многотысячном коллективе весьма проблематично, а подобрать только тот персонал, который принимает сформулированную руководством миссию – вообще невозможно.

Конечно, для государственных образовательных учреждений формирование миссии не является жизненно важным условием, как, допустим, для коммерческих организаций, находящихся в жесткой конкурентной борьбе. Если руководство вуза не сформировало миссию, то однозначно

можно утверждать, что этот вуз просто выполняет государственный заказ на вполне определенные образовательные услуги, описанные государственным образовательным стандартом. Но в конечном итоге такое «пренебрежение» миссией приведет к полной невостребованности вуза на рынке образовательных услуг и в сфере научных исследований. И, безусловно, такой вуз не может рассчитывать на стратегическое развитие. Однако неверно сформированная миссия вуза также приводит к провалу ожиданий стратегических достижений, как и незнание миссии вообще. Поэтому деятельность по формированию целевого фундамента и миссии является одним из обязательных и самых важных этапов разработки стратегии вуза, достижения качественно новых, прогрессивных результатов.

Типичными заблуждениями в понимании смысла и, как следствие, определении содержания миссии является подмена миссии либо некоторой общей целью, либо видением будущего вуза. И хотя миссия очень близка по смыслу к этим понятиям, она все же имеет свои нюансы, что делает ее определение обязательным и самостоятельным шагом в стратегическом планировании. Покажем несколько типовых ошибок в формулировании миссии российскими вузами, используя открытую информацию, представленную на официальных сайтах.

Установление проблем формирования и формулирования миссий проведем на основе анализа их соответствия традиционным требованиям стратегического менеджмента. основополагающим принципом формирования миссии является обязательность указания на целевые установки организации, отражающие смысл ее существования и отличающие ее от других аналогичных организаций. объективно это требование трудно выполнить для вузов, т.к. все они по большому счету занимаются одним и тем же: дают высшее профессиональное образование. Особенно данная трудность проявилась в формировании миссии университетов и выразилась в массовом использовании клише: университет является культурным, научным, образовательным центром своего региона. Практически все университеты в той или иной форме отразили это в своих миссиях. Но трудно согласиться с утверждением, что общность назначения всех российских вузов означает и одинаковость их целей и способов деятельности. Поэтому индивидуальность миссии не только возможна, но и необходима.

В качестве положительного примера выполнения обсуждаемого требования можно привести следующую формулировку: «Миссия Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова состоит в развитии и распространении знаний в области экономики, менеджмента, информатики и предпринимательства; в подготовке высококвалифицированных специалистов; в формировании личности, способной стать лидером в глобальном сообществе; в воспитании достойного гражданина своей страны, а также в представлении профессиональных услуг инвестиционным, коммерческим,

правительственным и некоммерческим организациям»<sup>1</sup>. Из цитируемой формулировки легко выделить индивидуальность экономического вуза и увидеть «особенные» исследовательские услуги, которые может оказать академия. Другой пример: «Миссия университета заключается в том, чтобы нести в мир знания и опыт, позволяющие личности, обществу и Российскому государству видеть и использовать лучшие образцы подготовки высококвалифицированных специалистов и эффективной реализации нововведений в сфере науки и высшего образования»<sup>2</sup>. По этой формулировке нельзя догадаться, о каком вузе идет речь, т.к. все приведенные сентенции можно отнести к любому университету.

Самым простым способом указания на индивидуальность может быть прямое обозначение региона, для которого вуз готовит специалистов, т.к. региональные социально-экономические особенности могут идентифицировать и особенности высшего образования, например, преамбула миссии Дальневосточного государственного университета четко выделяет его специфику, отличающую ДВГУ от других университетов: «...являясь федеральным государственным университетом, одним из ведущих классических высших учебных заведений России и Азиатско-тихоокеанского региона; *продолжая* дело Восточного института, первого высшего учебного заведения Дальнего Востока России, в качестве его единственного правопреемника; ...*выполняя* высокую миссию представителя российского образования, науки и культуры в Азиатско-тихоокеанском регионе; ...*разделяя* историческую миссию России в диалоге и взаимопроникновении великих культур Востока и Запада...»<sup>3</sup>. Иные способы самоидентификации вуза в миссии можно найти в процессе выполнения требований стратегического менеджмента к формированию миссий, которые будут анализировать ниже.

В последнее время особое место в определении миссии отводится морально-этическим компонентам, характеризующим организацию в целом и ее поведение в особенности. Справедливости ради следует отметить, что многие вузы в своих миссиях учитывают это требование, но нередко социально ответственное поведение вуза предполагается само собой, и вуз не считает нужным актуализировать этические принципы в миссии. Например, в миссии Томского государственного университета можно найти такие слова: «с первого дня своего существования был призван утверждать идеалы науки, образования и культуры... Видит свою миссию в сохранении и приумножении духовных ценностей человечества...»<sup>4</sup>. Казалось бы и так понятно, что классический университет – это обитель научных исследований, и кто-то может упрекнуть в очевидности таких заявлений. Однако научные исследования можно проводить с позиций рыночной прагмати-

<sup>1</sup> [http://www.rea.ru/Main.aspx?Page=Missija\\_Akademii\\_\\_1&NewsPage=26](http://www.rea.ru/Main.aspx?Page=Missija_Akademii__1&NewsPage=26)

<sup>2</sup> <http://www.aspu.ru/id/837>

<sup>3</sup> <http://www.dvgu.ru/info/mission.php>

<sup>4</sup> [http://www.tsu.ru/WebDesign/tsu/core.nsf/structurl/common\\_missiya](http://www.tsu.ru/WebDesign/tsu/core.nsf/structurl/common_missiya)

ки, и тогда «идеалы науки» могут быть попораны, и создание духовных ценностей некоторой общности не означает сохранение и уважение ценностей других. Поэтому обозначение нравственных норм – это не высокопарные фразы, а реальное определение принципов деятельности. Обратным примером может служить миссия Академического правового университета, в которой есть такая фраза: «Целью создания АПУ было обеспечение тесной связи фундаментальной юридической науки с практикой подготовкой высококвалифицированных специалистов – юристов, способных работать с учетом современных требований в различных сферах государственной, научной, предпринимательской и иной деятельности»<sup>1</sup>. Но, к сожалению, эффективный юрист в современной российской предпринимательской деятельности должен наряду с праводоступной деятельностью уметь найти способы безнаказанного невыполнения или ухода от выполнения законных требований ведения бизнеса. Никакими другими посылами миссия АПУ не демонстрирует намерения воспитывать у будущих юристов морально-этические нормы профессиональной деятельности.

Следующим требованием к формулировке миссии является определение критериев деятельности организации. Вариантов принятия критериев может быть очень много, и в этом смысле организация в своей деятельности должна сверяться со своей миссией, а миссия должна быть такой, чтобы можно было выработать разумные критерии. Примером, демонстрирующим это требование, может служить миссия государственного университета «Высшая школа экономики», заключающаяся «в создании и реализации программ высшего экономического образования в русле достижений мировой экономической науки и с академическим качеством, сопоставимым с ведущими европейскими университетами. ГУ-ВШЭ призван содействовать качественной переподготовке действующего корпуса российских преподавателей...»<sup>2</sup>. Критерии заданы в явном виде: достижения мировой экономической науки, академическое качество, сопоставимость с ведущими европейскими университетами. Далеко не каждый экономический вуз готов соответствовать этим критериям, поэтому они подчеркивают и индивидуальность, и целевое назначение, и характер результативности ГУ-ВШЭ.

Наконец, классические требования к формулировкам миссии заключаются в том, что формулировка должна быть краткой, афористичной, привлекающей внимание. Это нужно для того, чтобы миссия была легко узнаваема и запоминаема, работала на имидж и брэнд вуза. В таком случае легко добиться знание миссии всеми членами коллектива и надеяться на объединение усилий по выполнению миссии. К сожалению, многогранность деятельности вузов и способность представителей науки излагать мысли витиевато, сложно, многословно привели к тому, что большинство

---

<sup>1</sup> <http://www.apu.edu.ru>

<sup>2</sup> <http://www.hse.ru/org/hse/info/history>

российских вузов (особенно университетов) при формулировке миссии нарушили указанные требования. Ведущие университеты с трудом уместили описание миссии на одну страницу печатного текста, к концу прочтения теряется связующая нить, воспроизвести определение таких миссий представляется вообще невозможным. Например, формулировка миссии Казанского государственного университета им. В.И. Ульянова-Ленина<sup>1</sup> содержит 3490 знаков<sup>2</sup>, Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского<sup>3</sup> – 5462 знаков, Саратовского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского<sup>4</sup> – 5646 знаков... Не трудно догадаться, что узнавание таких миссий не только обществом, но и самими сотрудниками университетов весьма сомнительно.

Краткость формулировки действительно может скрыть значимые элементы, но решение этой проблемы лежит на поверхности: к формулировке миссии успешные компании добавляют комментарии (пояснения), детализирующие общие фразы в исходной формулировке. Это позволяет легко запомнить миссию с теми смысловыми оттенками, которые заложены в комментариях. Интересный факт: профильные вузы (особенно экономического и управленческого профиля) избежали этой ошибки, чему очевидно способствовала монодеятельностная особенность, как например Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина определил кратко и емко свою миссию: «Обеспечивать расширенное воспроизводство интеллектуальных ресурсов нефтегазового комплекса России, быть локомотивом научно - технического прогресса нефтегазового производства как важнейшего фактора устойчивого развития страны»<sup>5</sup>. С первого прочтения легко усвоить две ключевые позиции: обучение специалистов для Российской нефтегазовой отрасли и научные исследования, способствующие развитию нефтегазового производства. Причем любое толкование миссии не приводит к ее существенным искажениям.

Подводя итоги проведенному анализу, хотелось бы подчеркнуть, что основной его задачей было не вскрытие ошибок и проблем в формулировках миссий российскими вузами, а демонстрация способов решения этих проблем, доказательство возможности применения достижений стратегического менеджмента в сфере высшего образования России. Не существует стратегии и миссии, единой для всех наших вузов и даже для вузов одного и того же профиля. Каждый вуз уникален, эта уникальность определяется конкурентной позицией на образовательном рынке, историческими особенностями создания, региональными или отраслевыми трендами, предъявляющими соответствующие требования к вузу, качеством достигнутых результатов и еще целым рядом факторов. Сегодня процессы стратегиче-

---

<sup>1</sup> Одна стандартная страница печатного текста – это 2500 знаков

<sup>2</sup> <http://www.ksu.ru/structur/miss.htm>

<sup>3</sup> <http://www.unn.ru/general/mission.html>

<sup>4</sup> [http://www.sgu.ru/about\\_SGU](http://www.sgu.ru/about_SGU)

<sup>5</sup> <http://www.gubkin.ru/general/missya.php>

ского управления и, как следствие, определение миссии в вузах приобрели необратимый характер, далее возможно только развитие и распространение этих процессов. Неизбежен и рост значения миссии вуза при формировании и формализации его статуса. Разработка миссии – это эволюционный процесс, и пока управление российским вузами находится только в начале этого пути, но, ступив на эту дорогу, руководство вузов приняло на себя ответственность за успех развития вуза. Первый опыт разработки миссии нашими вузами продемонстрировал разную степень успешности, но одновременно и вскрыл преимущества хорошо продуманной миссии, которая дает ясность пути развития вуза, обеспечивает профессорско-преподавательский состав и других сотрудников информацией, консолидирующей и мотивирующей их действия, идентифицирует будущее вуза, обеспечивает успех вуза в обществе, на образовательном рынке и в сфере научных исследований.