Стратегическое планирование и социально-экономическое развитие

Для района или города

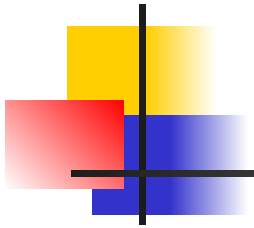
29 июня-1 июля 2011г.

г.Красноармейск

gtz

I - Введение

- Организация обучения
- Что от него ожидать?
- Цикл стратегии



I.1 – Организация обучения

I.1.1 – Среда 29 июня 2011г.

11.00 - 11.30 – Введение

11.30 - 13.00 – Что такое стратегическое планирование

13.00 - 14.00 – Обед

Анализ ситуации

12.00 - 13.30 – СВОТ

13.30 - 14.30 – обед

14.30 - 16.00 – Анализ проблем

16.00 - 17.00 – Видение / миссия

17.00 - 17.30 – Заключение. 1 день обучения

I.1.2 – Среда 29 июня 20011г.

9.30 - 10.30 – Основная цель и стратегические направления

10.30 - 11.30 – Анализ сценариев

11.30 - 13.00 – Приоритетные цели

13.00 - 14.00 – обед

14.00 - 15.30 – Операционные цели и задачи

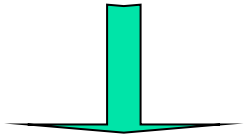
15.30 - 16.30 – Институциональная среда для осуществления стратегии

16.30 - 17.00 –Заключение. 2 день обучения. Последующие шаги

I.2 – Чего ожидать от обучения?

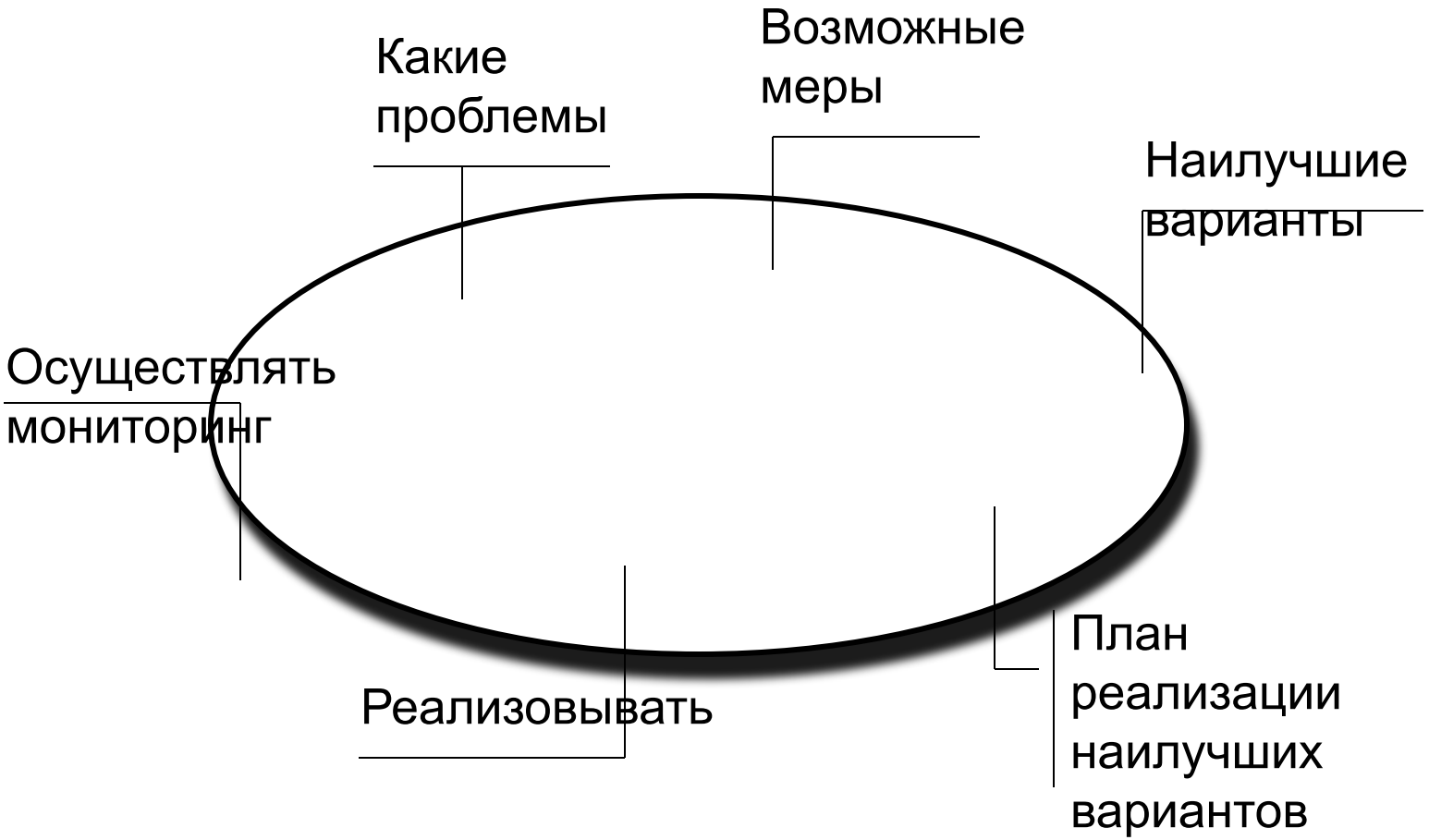
Тренер дает свое видение того, каким образом должна быть выписана стратегия – дискуссии / вопросы / предложения от участников

- Пошаговый подход к стратегическому планированию
- Конкретные примеры
- Практическая организация работы



Рамки стратегии

I.3 – Цикл стратегии



А – Стратегическое планирование

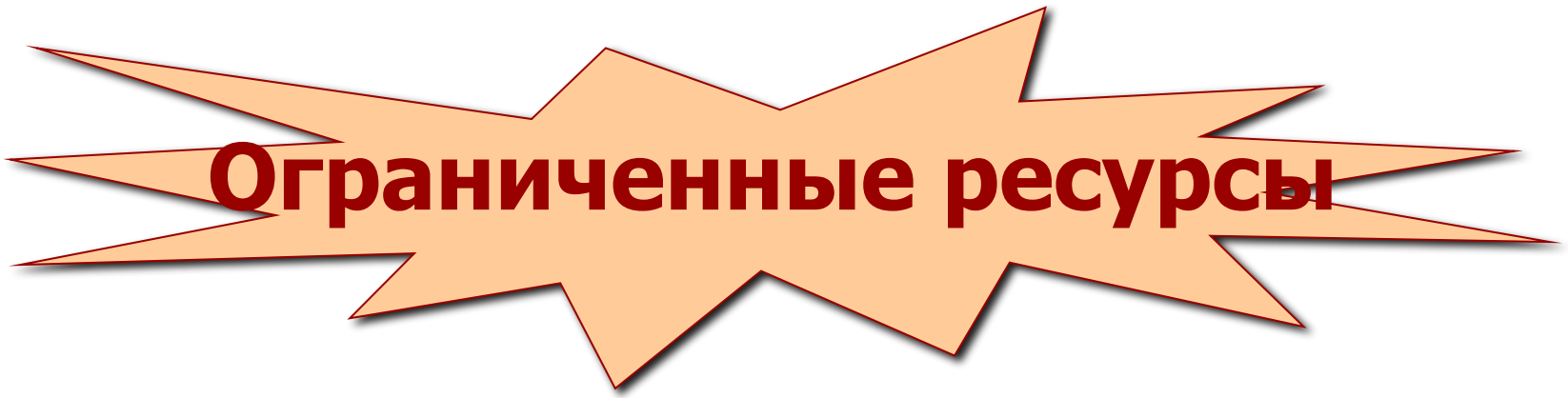
Что такое стратегическое планирование ?

Процесс, подлежащий определению:

(a) комплекс продуманных действий, предусмотренных для достижения определенной цели,

(b) ресурсы и усилия для их достижения

Хорошо продуманные действия: Будут выбраны только те действия, которые будут более рациональными, эффективными и которые будут иметь наиболее сильное и устойчивое воздействие



Стратегическое планирование – это только для специалистов?

НЕТ!

Процесс стратегического планирования это нормальное явление для повседневной жизни

Примеры стратегического планирования в повседневной жизни?

- Отремонтировать мой автомобиль
- Навести порядок в квартире
- Отдохнуть и набраться сил за 1 неделю
- Совершенствовать мои навыки работы на компьютере

- Усовершенствовать телекоммуникационную сеть нашего предприятия
- Развивать профессиональные навыки административного штата нашей компании

- Отремонтировать крышу школы номер 4
- Развивать новый городской рынок
- Помогать бездомным

Что необходимо для того, чтобы стратегическое планирование состоялось?

- Проблема или **комплекс связанных между собой проблем** в данной системе

Я занимаюсь стратегическим планированием **ремонта моего автомобиля**

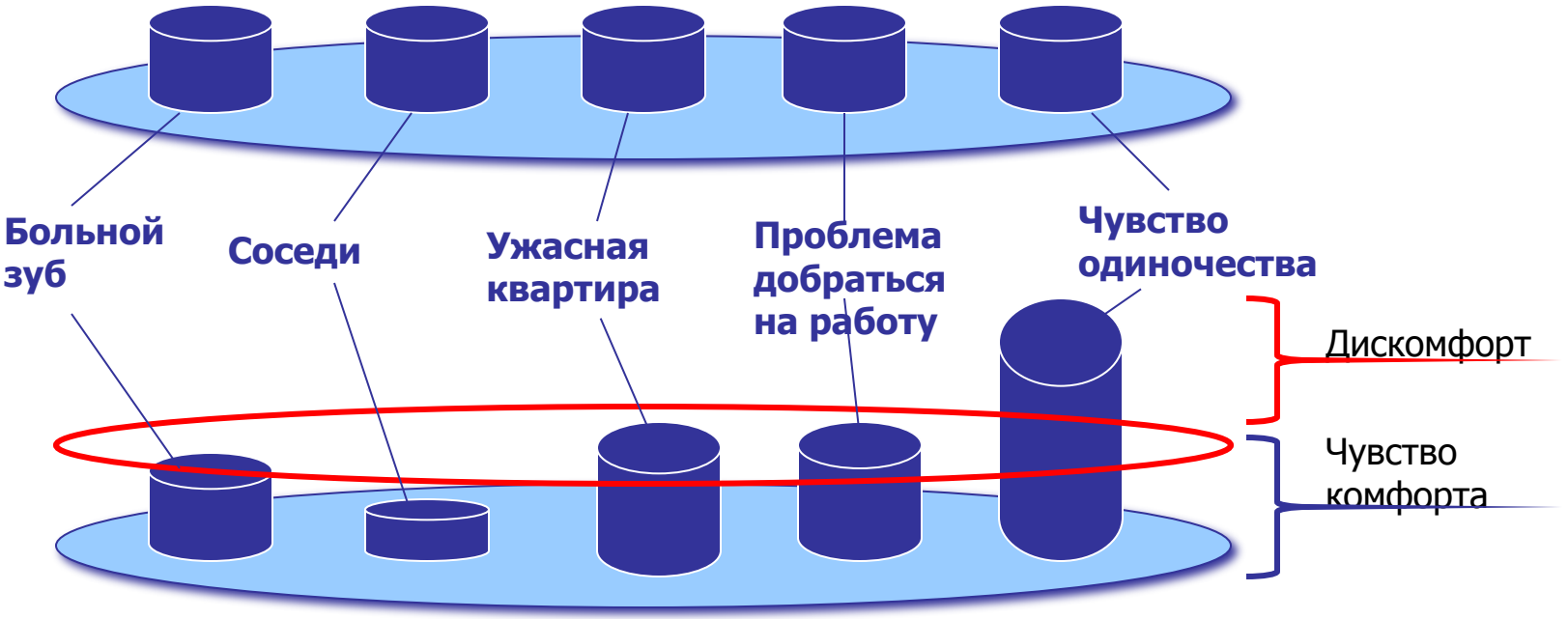
Моя проблема: мой автомобиль не в порядке, и я не могу ехать на нем на работу

Город занимается стратегическим планированием **ремонта крыши школы номер 4**

Наша проблема: крыша школы номер 4 просела, что создает опасность для учащихся и учителей

Стратегическая проблема

- Она имеет **приоритет** в иерархии проблем, которые могут существовать в данной “системе”



Стратегическая проблема (2)

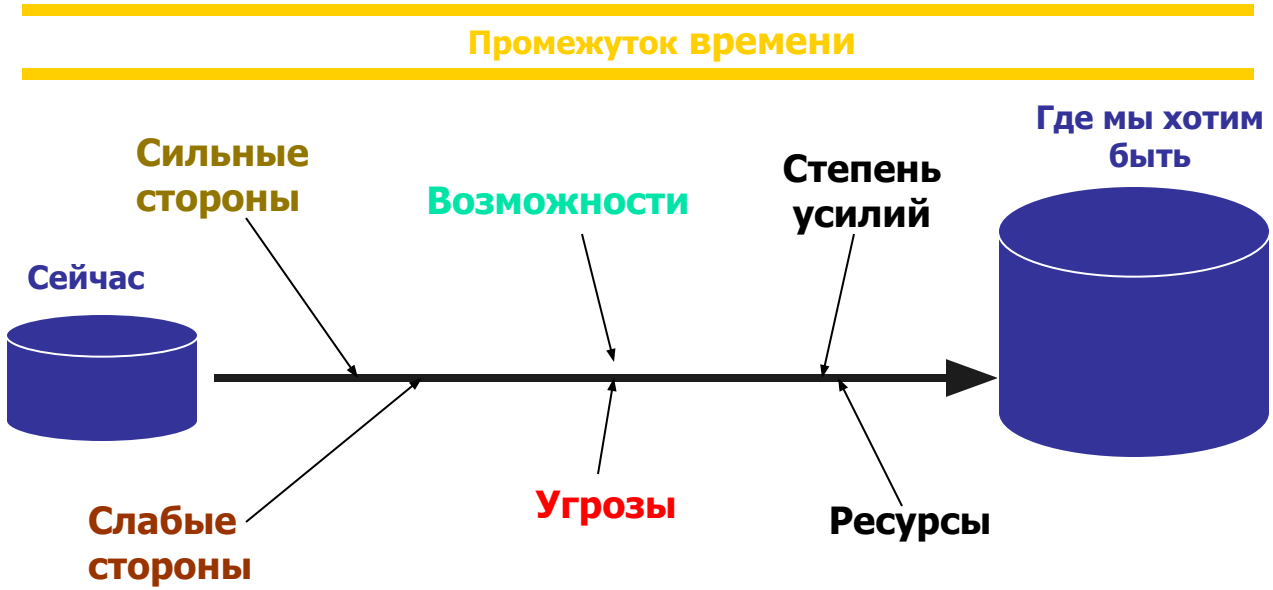
- Приоритетная проблема определяется **“владельцем”** системы

- Проблемы распределяются по приоритетам **поскольку:**

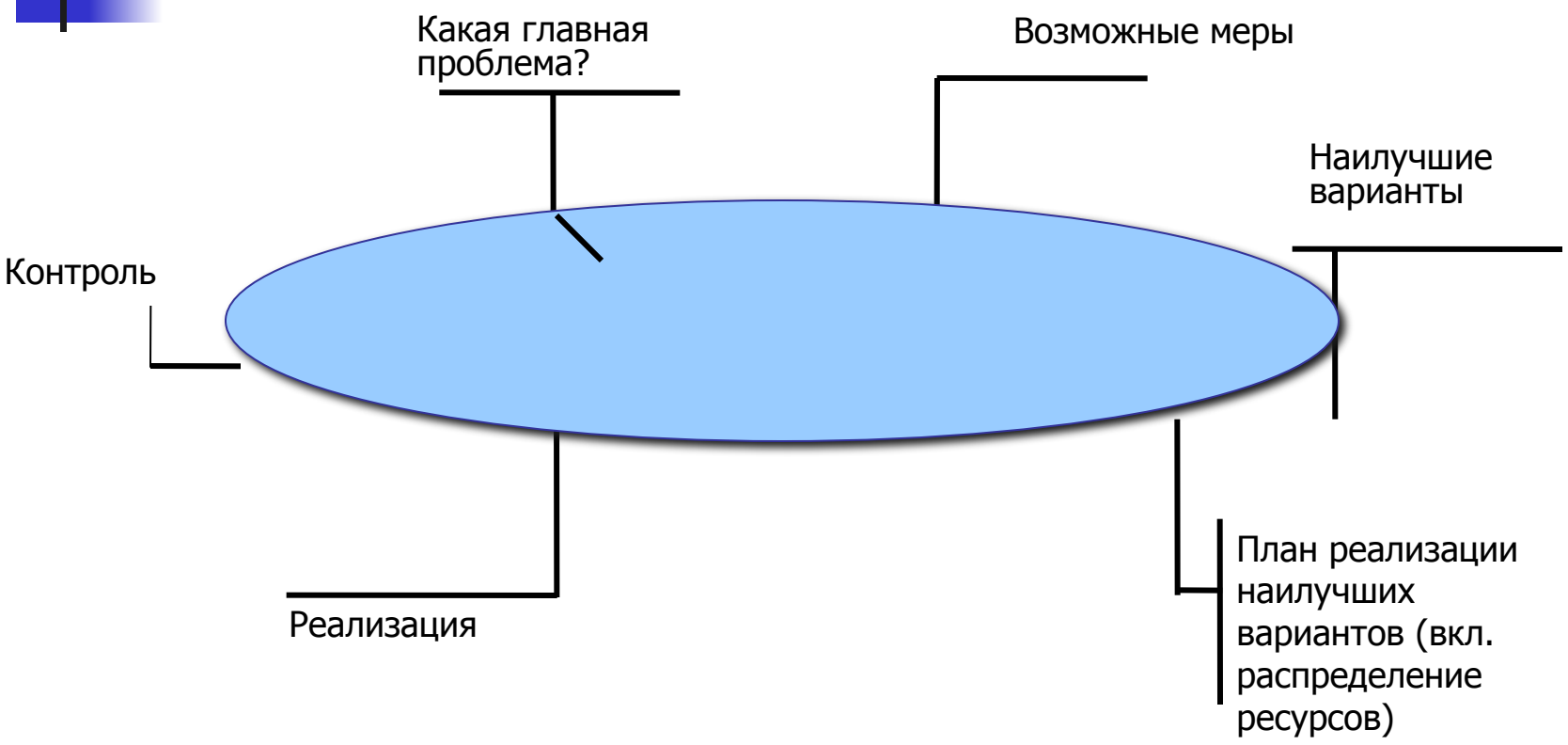
…..любая существующая “система” имеет в своем распоряжении **ограниченные ресурсы** для решения своих проблем

Что еще необходимо для того, чтобы произошло стратегическое планирование?

- ✔ **представление** о том, где мы хотим быть в определенный период времени
- ✔ **чувство реальности**
- ✔ **принятие обязательства** решения выделенных проблем



Цикл планирования



В – Стратегическое планирование для социально-экономического развития

Что такое социально-экономическое развитие?

- Это процесс, который извлекает нас из:

Уровня социально-экономического развития, на котором мы находимся сейчас

А

Низкая трудовая занятость
Низкая доля ВВП/чел., долл. США
Малый процент прибыльных предприятий
Высокий уровень преступности

На уровень социально-экономического развития, которого мы хотим достичь

Я

Высокий уровень занятости
Высокая доля ВВП/чел., долл. США
Большой процент прибыльных предприятий
Очень низкий уровень преступности

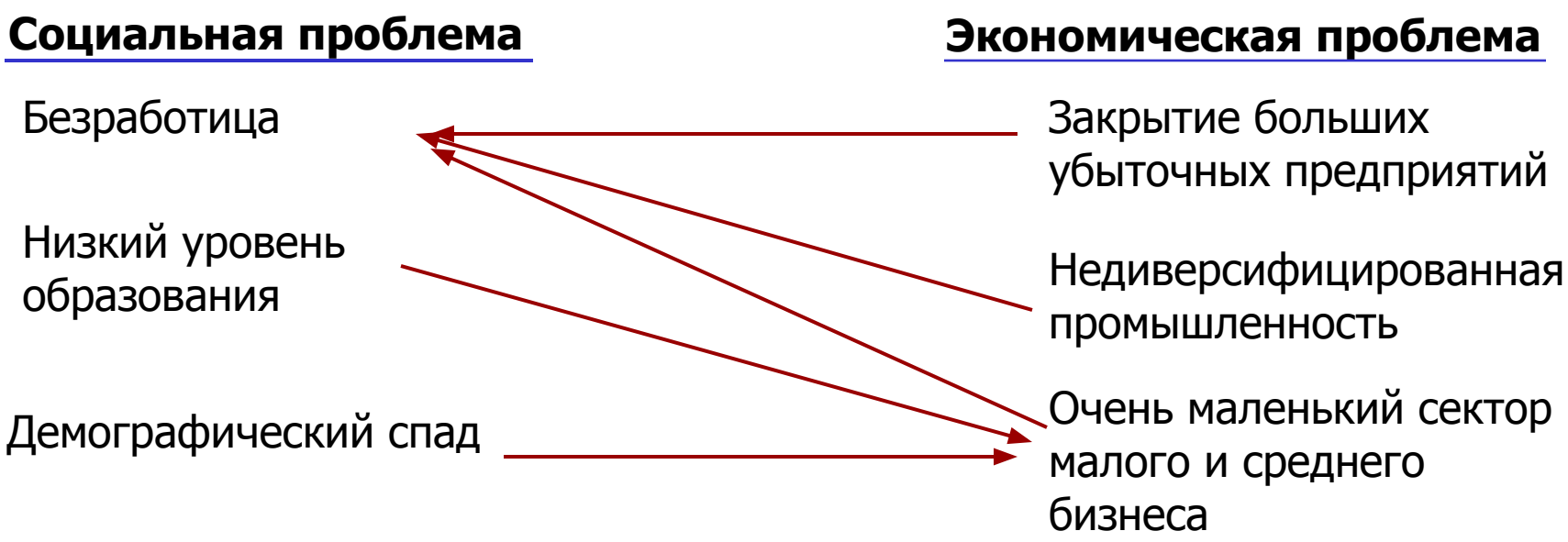
Период времени

- Процесс развития – это бесконечный процесс – нет предела развитию

Почему мы говорим о *социально-экономическом* развитии?

1. Потому что наша “система” представляет собой комплекс из двух главных проблем (социальной и экономической), сдерживающих ее развитие. Эти проблемы нельзя разграничивать. Они взаимосвязаны.

Пример



Почему мы говорим о *социально-экономическом* развитии? (2)

2. ….потому, что мы **признаем,** что :

3. и потому, что у нас есть **представление** о том, какой должна быть наша *социально-экономическая* ситуация через несколько лет

Зачем нужно стратегическое планирование для социально-экономического развития?

У нас есть **проблема развития,** которая приводит к дискомфорту

НО

У нас имеются **ограниченные ресурсы** для ее решения

Нам необходимо определить **наиболее эффективные действия,** с помощью которых будет достигнуто **наибольшее и наиболее долговременное воздействие**

Как конкретно мы осуществляем планирование?

Процесс из 10 шагов

	Продолжительность
✔ **Первый шаг –** Анализ ситуации	1.5 месяцев
✔ **Второй шаг** – Оценка ситуации	
✔ **Третий шаг** – Определение главной проблемы развития	2 недели
✔ **Четвертый шаг** – Формулировка видения развития и миссии	2 недели
✔ **Пятый шаг** – Определение главной цели и ключевых стратегических направлений	2 недели
✔ **Шестой шаг** – Определение приоритетных целей	3 недели
✔ **Седьмой шаг** – Определение оперативных целей и задач	1 месяц
✔ **Восьмой шаг** – Разработка институциональной структуры для внедрения стратегии	2 недели
✔ **Девятый шаг** – Определение ключевых показателей для мониторинга стратегии	2 недели
Общая продолжительность процесса	6 месяцев
✔ **Десятый шаг** – Разработка бюджета стратегии	2 недели

Первый шаг – Мы анализируем

Анализ социально-экономической ситуации в нашей “системе” (город или район)

Наш набор инструментов:

- ✔ Административные данные, существующие на областном и местном уровне
- ✔ Результаты социологических опросов по уровню жизни

Форма : работа в офисе

Основные вопросы, которые необходимо рассмотреть

Условия жизни людей

- покупательная способность населения
- уровень комфорта
- здоровье и продолжительность жизни
- человеческий потенциал

Рынок труда

- уровень экономической активности
- занятость
- неполная занятость
- безработица
- поддержка безработных при трудоустройстве
- заработная плата
- условия труда

Социальное поведение

- образование и распад семьи
- миграция
- акции протеста
- антиобщественное поведение

Экономическая деятельность

- отраслевая структура
- предприятия региона
- деловая среда

Ресурсы

- материальные ресурсы
- финансовые ресурсы

Что дает нам такой анализ:

Беспристрастный анализ ситуации, **но** **без** каких-либо оценок

Второй шаг – Мы оцениваем

Оценка означает то, что мы делаем больше, чем просто констатируем факты: мы критически анализируем

Наш набор инструментов:

- ✔ Результаты опроса мнения (по основной проблеме нашей “системы”)
- ✔ SWOT (сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы)

Форма: консультации с населением, заседания в форме «мозгового штурма»

Опросы мнения

Зачем проводить опросы мнения?

Потому что стратегическое планирование социально-экономического развития основывается на **консультативном** процессе

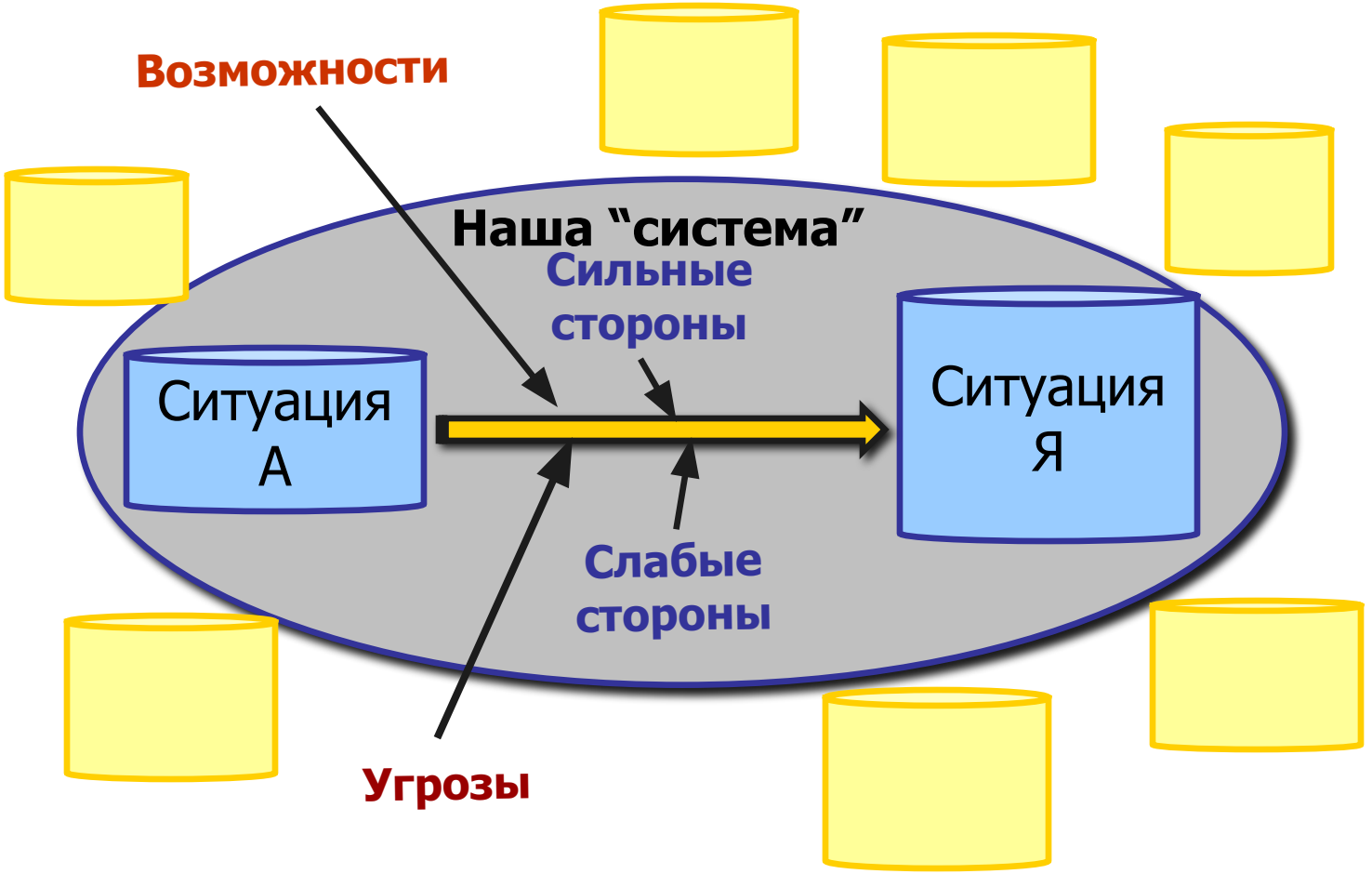
Организационные требования для большей эффективности:

- ✔ информационная кампания для подготовки населения
- ✔ анкетирование, выборка и анализ, проводимые социологом

Что они нам дают:

- ✔ **обратная связь** с населением
- ✔ **понимание и осознание** людьми ключевых проблем развития
- ✔ определение того, **где** по их мнению наша "система" должна быть **через несколько лет**

Анализ SWOT


Возможности
Наша "система"
Сильные стороны
Ситуация А
Ситуация Я
Слабые стороны
Угрозы

Анализ SWOT (2)

Пример сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз

Сильные стороны

- Квалифицированная молодежь
- Положительно настроенное население
- Небольшая группа динамичного малого бизнеса

Слабые стороны

- Сокращение численности населения
- Высокий уровень безработицы
- Плохие жилищные условия
- Группа крупных убыточных предприятий

Возможности

- Программа инвестирования, имеющаяся в наличии у облгосадминистрации
- Проект технической помощи для поддержания создания сектора НГО
- Областная программа структур поддержки бизнеса

Угрозы

- Устаревшие мероприятия в Национальной программе занятости
- Слабая национальная миграционная политика
- Новая государственная фискальная политика, не способствующая созданию малого и среднего бизнеса

Анализ SWOT (3)

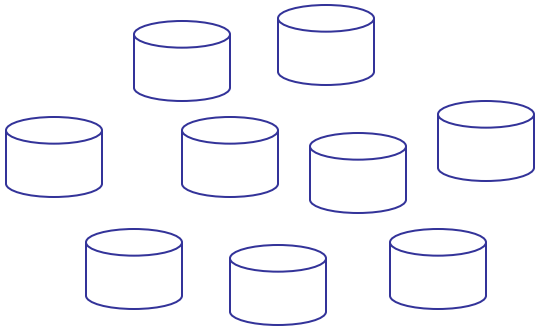
Организационные требования:

- ✔ Доступность результатов анализа и опросов мнения для участников
- ✔ Выбор участников
- ✔ Помощь (независимая)
- ✔ Результаты SWOT: не более, чем по 10 пунктов сильных, слабых сторон, возможностей и угроз.

Что дает нам SWOT?

- ✔ Более **субъективный**, **широкий** и **критический** анализ ситуации

Третий шаг – Мы определяем главную проблему развития



Анализ ситуации + Опросы мнения + SWOT

Какова наша главная проблема развития?

Определение главной проблемы развития помогает нам **сфокусировать** наш процесс стратегического планирования

Определение главной проблемы развития осуществляется на основе **небольших заседаний в форме «мозгового штурма»**

Примеры главных социально-экономических проблем

- Неразвитый средний класс и застойный уровень экономической деятельности
- Существенные проблемы инфраструктуры, влияющие на уровень комфорта и экономическую деятельность
- Существенный демографический спад и сокращение промышленности
- Высокий уровень бедности и снижение экономической активности

Четвертый шаг – Мы формулируем наше видение и миссию развития

Не бывает стратегического планирования:

✔ без четкого видения

и

✔ без реального принятия на себя обязательства достижения намеченной цели

Видение и **Миссия** сформулированы на основе анализа ситуации в регионе/городе, опросов мнения и основной проблемы развития

Представлены в **самом начале** стратегии социально-экономического развития

Примеры видения и миссии

Стратегия социально-экономического развития области

“Мы берем на себя обязательства обеспечить, чтобы XXXX область стала регионом, в котором население извлекало бы пользу от значительно улучшенного уровня жизни, и в котором наиболее уязвимые группы населения получили бы реальные возможности существенно улучшить свою ситуацию относительно среднего регионального уровня.

На основе гибкой и квалифицированной рабочей силы, диверсифицированной и конкурентоспособной промышленности, солидной инвестиционной базы мы хотим, чтобы наш регион достиг выдающегося статуса в Украине как гармоничное и привлекательное региональное сообщество и основной вкладчик в ВНП”.

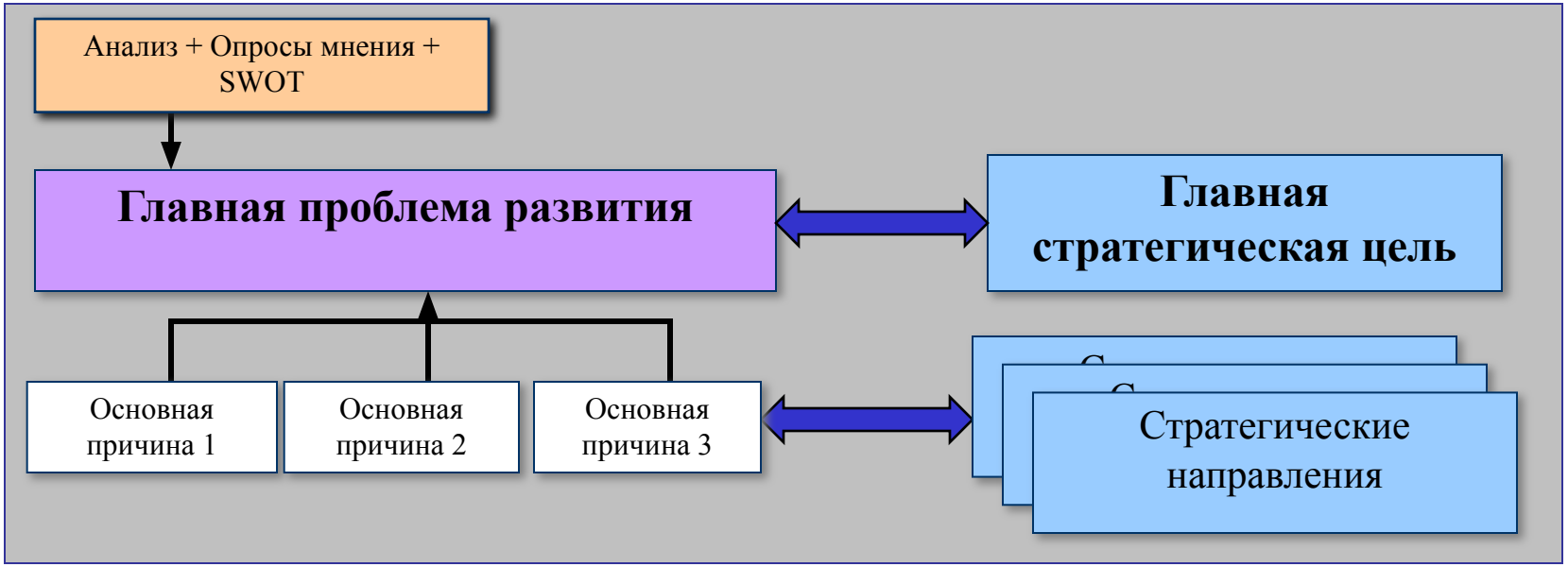
Стратегия развития социальной защиты области

“Мы берем на себя обязательства обеспечить работу системы социальной защиты XXXX области таким образом, чтобы она предоставляла соответствующие, качественные и своевременные услуги и пособия населению области, которое больше всего в них нуждается.

В течение последующих пяти лет система социальной защиты XXXX области будет включать в себя ряд государственных и негосударственных услуг, отвечая как можно более полно потребностям населения и оказывая реальное влияние на уровень бедности и социальной эксклюзии в области. По качеству и разнообразию предоставляемых услуг система социальной защиты XXXX области станет моделью для всей Украины.”

Пятый шаг – Мы определяем главную цель и ключевые стратегические направления

Механизм, который используется:



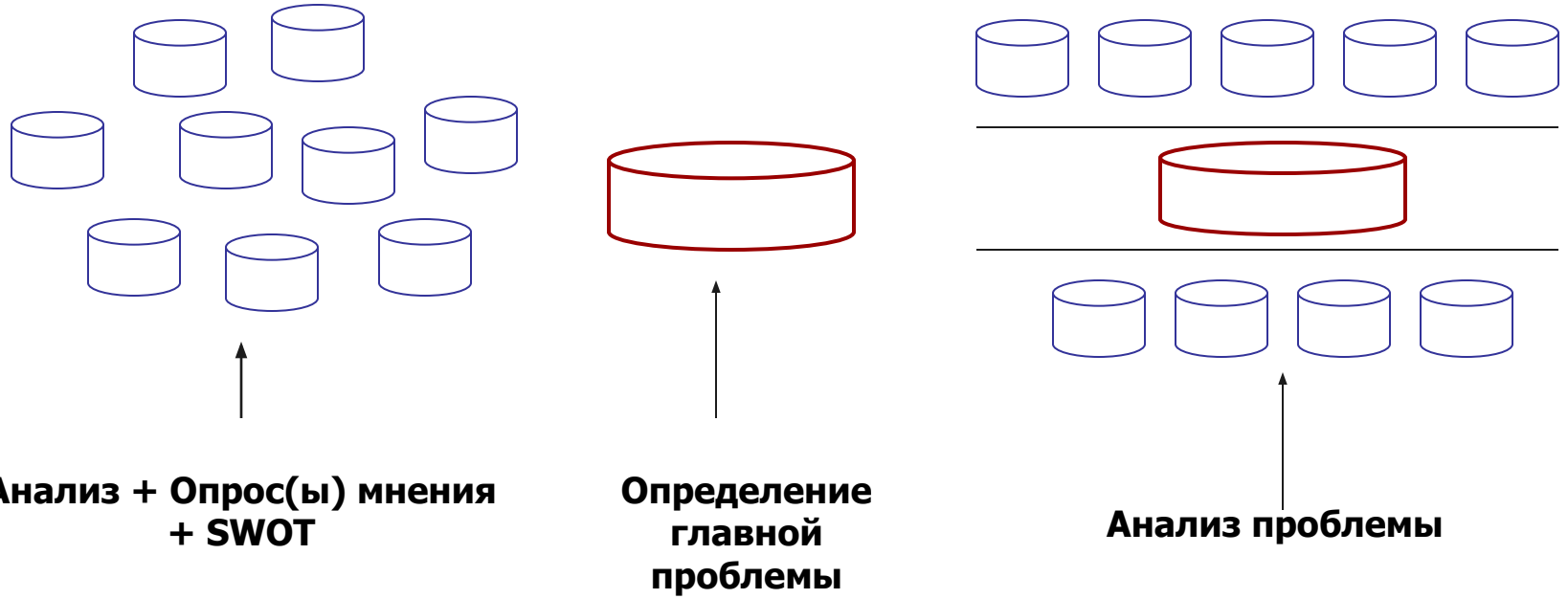
Наш набор инструментов:

✔ Анализ причин и следствий

Форма : совещания в форме «мозгового штурма»

Причинно-следственный анализ

Помогает разграничить причины и следствия данной проблемы



Причинно-следственный анализ (2)

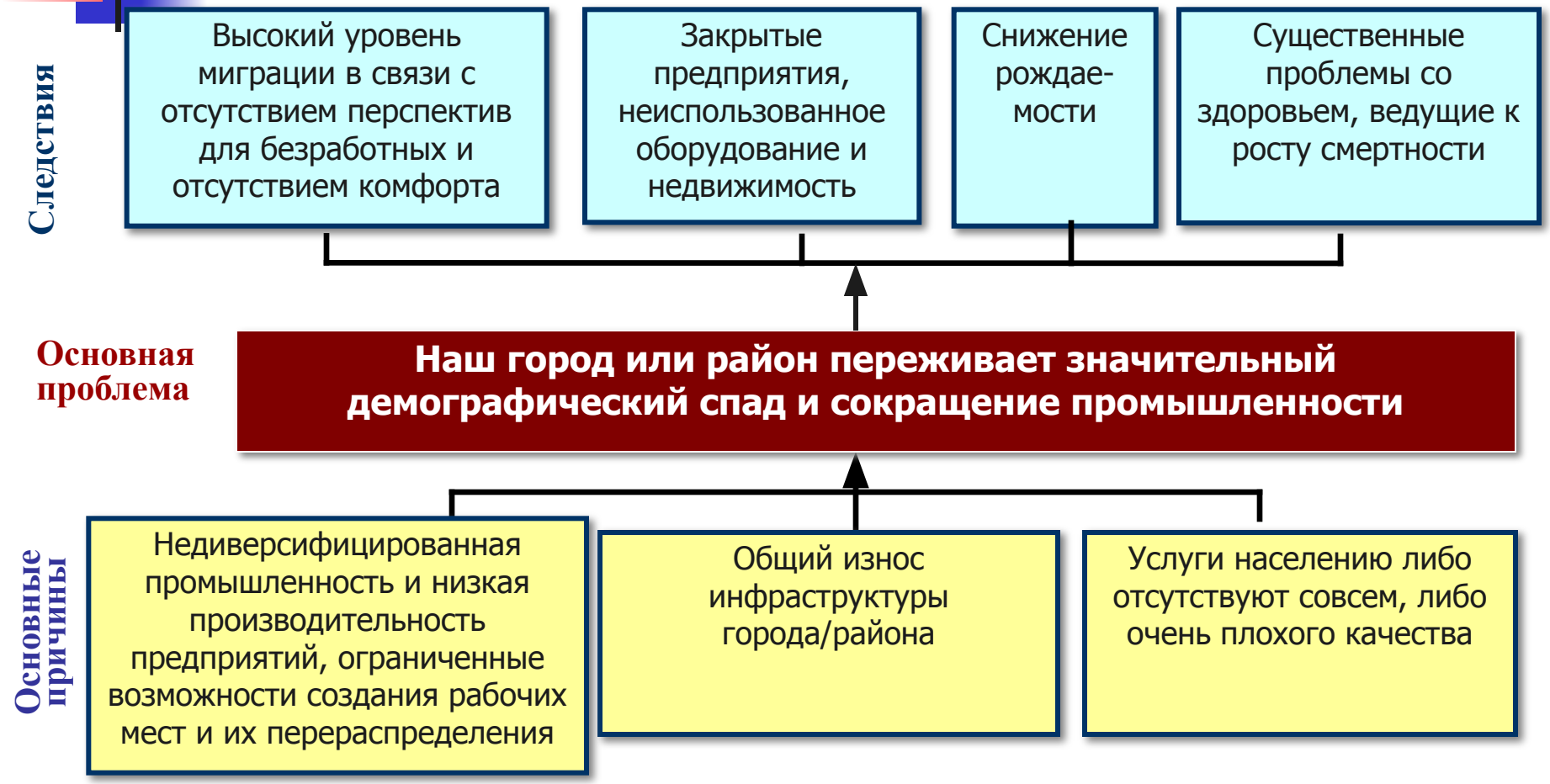
Зачем нужно разграничить причины и следствия?

- Потому что цель любой стратегии – сконцентрироваться на устранении причин. При “атаке” причин исчезнут и их негативные последствия
- Потому что это упрощает процесс планирования

Организационные требования:

- ✔ Результаты анализа, SWOT и опросов мнения необходимо сделать доступными для участников совещания (совещаний) в форме «мозгового штурма»
- ✔ Независимая поддержка совещания (совещаний)
- ✔ Для данной аналитической подготовки необходимы значительные затраты времени

Пример причинно-следственного анализа



Формулирование основной стратегической цели и стратегических направлений

Основная проблема

Наш город переживает значительный демографический спад и сокращение промышленности

Основная цель

Существенно улучшить социальную и экономическую привлекательность нашего города/района

Основные причины

Недиверсифицированная промышленность и низкая производительность предприятий, ограниченные возможности создания рабочих мест и их перераспределения

Общий износ инфраструктуры города/района (особенно жилья, коммунальных услуг и дорог)

Услуги населению либо отсутствуют совсем, либо плохого качества (особенно здравоохранение и образование/обучение)

Стратегические направления

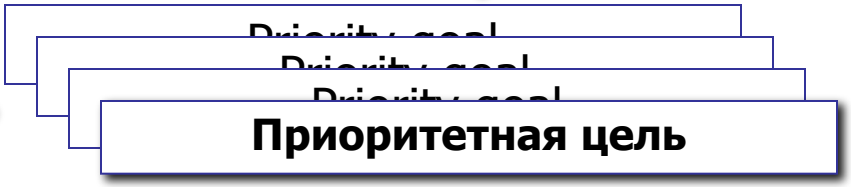
No 1 – Диверсифицировать нашу промышленную базу и обеспечить производительность предприятий

No 2 – Существенно улучшить **жилье**, **коммунальную** и **коммуникационную** инфраструктуру города/района

No 3 – Обеспечить услуги **здравоохранения** и **образования/обучения,** которые бы соответствовали потребностям населения

Шестой шаг – Мы определяем приоритетные цели

Для каждого стратегического направления



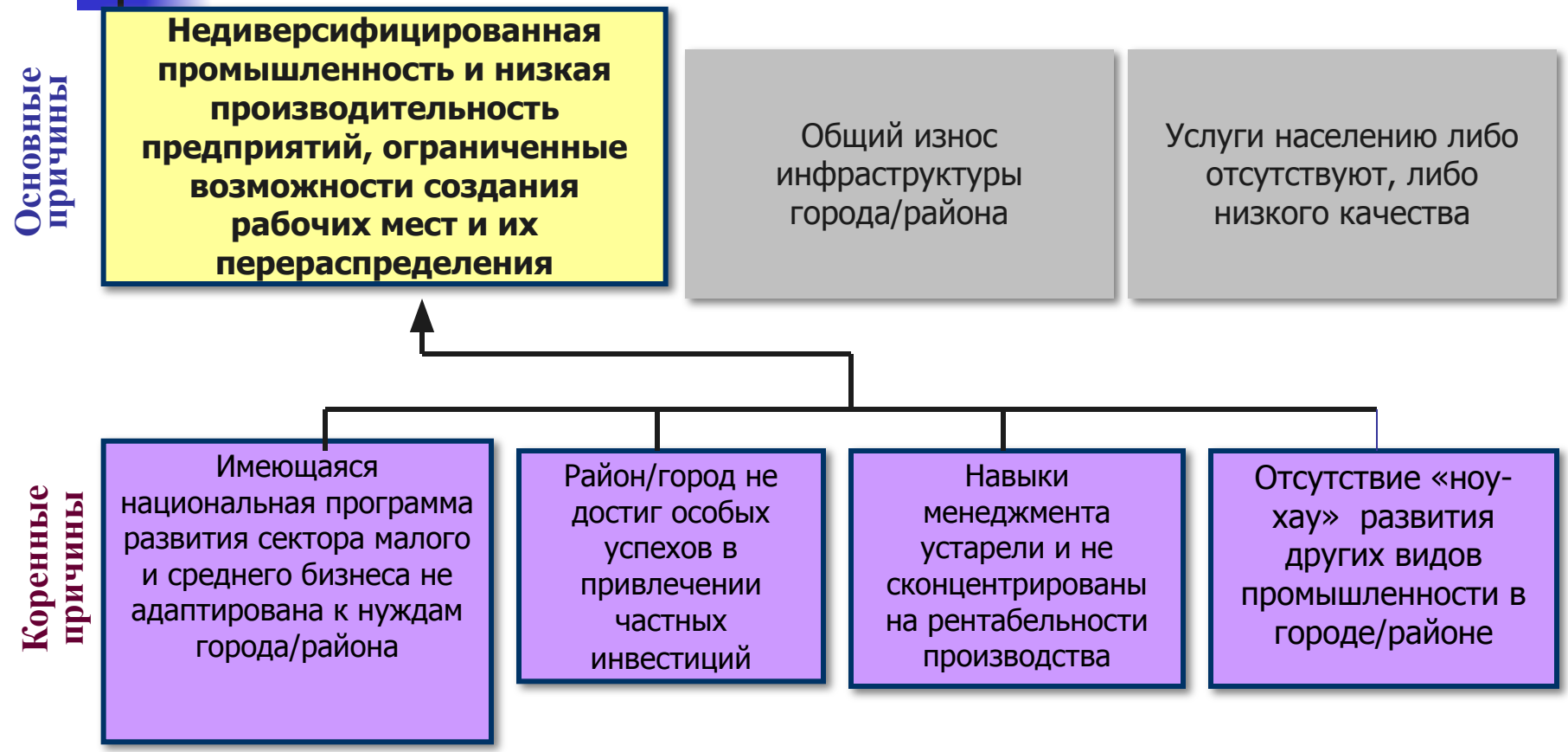
Наш набор инструментов:

- ✔ Причинно-следственный анализ
- ✔ Анализ сценариев

Форма : консультации с населением, совещания в форме «мозгового штурма»

Максимум

Второй причинно-следственный анализ



Сценарии

По какому сценарию мы можем определить наши приоритетные цели?

Сценарий А

Принятие “минимальных” мер,
которые окажут
небольшое влияние
на ситуацию

Сценарий Б

Ряд мероприятий
которые город/район
может предпринять в
настоящее время,
и которые приведут к
быстрым положительным
переменам в социально-
экономической ситуации
области

Сценарий В

Ряд мероприятий
которые в настоящее время
область не в состоянии
профинансировать из
имеющихся ресурсов,
но которые могли бы
обеспечить устойчивое
социально-экономическое
развитие

Анализ сценариев

Затраты = отрицательные стороны, от – 1 до – 10
Выгоды = положительные стороны, от + 1 до + 10
Возможности = положительные стороны, от + 1 до + 5
Угрозы = отрицательные стороны, от – 1 до - 5

Коренная причина № 2 – неспособность района или города привлекать инвестиции

Возможные варианты	Затраты	Выгоды	Возможности	Угрозы	Итого	Вывод
Поддержка развития региональной программы привлечения иностранных инвестиций, которая позволит четко сконцентрироваться на специфических районах/городах, включая наши	- 5	7	3	- 3	2	**Сценарий В**
Развитие и внедрение нашего плана привлечения иностранных инвестиций	- 7	10	4	- 1	6	**Сценарий С**
Установление прямых контактов с отобранными частными инвесторами	- 4	4	3	- 2	1	**Сценарий А**

Формулирование приоритетной цели

На основе **причинно-следственного анализа** и **анализа сценариев** можно сформулировать приоритетные цели

Например:

Стратегическое направление No 1 – Диверсифицировать нашу промышленность и обеспечить производительность предприятий

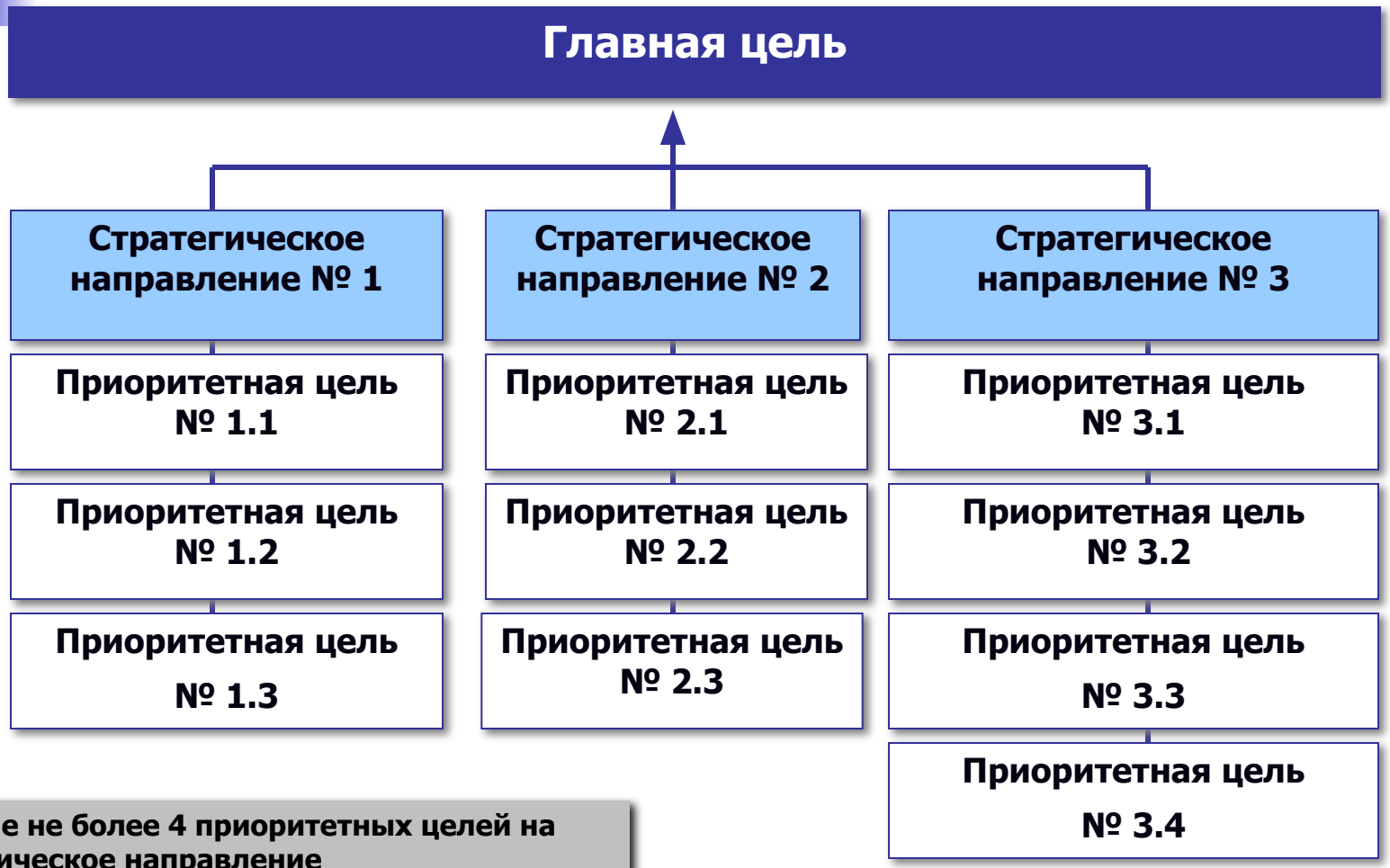
Приоритетная цель № 1.1

Приоритетная цель № 1.2

Привлечь в наш город/регион иностранные инвестиции путем активной поддержки развития Областного инвестиционного плана и фокусирования внимания на нашем городе/районе

Приоритетная цель № 1.3

Итак, что мы имеем на данным момент?



В идеале не более 4 приоритетных целей на стратегическое направление

Седьмой шаг – Определение операционных целей и задач

Необходимость определить более конкретные цели, которые облегчат осуществление стратегии – Эти цели называются "операционные" цели

Приоритетной цели № 1.2 – Привлечь инвестиции в наш город путем активной помощи при разработке Областного инвестиционного плана и фокусирования вынимания на нашем городе/районе

Примеры операционных целей

1.2.1. Добиться включения представителей нашего района/города в рабочую группу по разработке инвестиционного плана области

1.2.2. Сформулировать предложения по инвестированию нашего района/города и продвигать их в рабочую группу

1.2.3. и т.д.

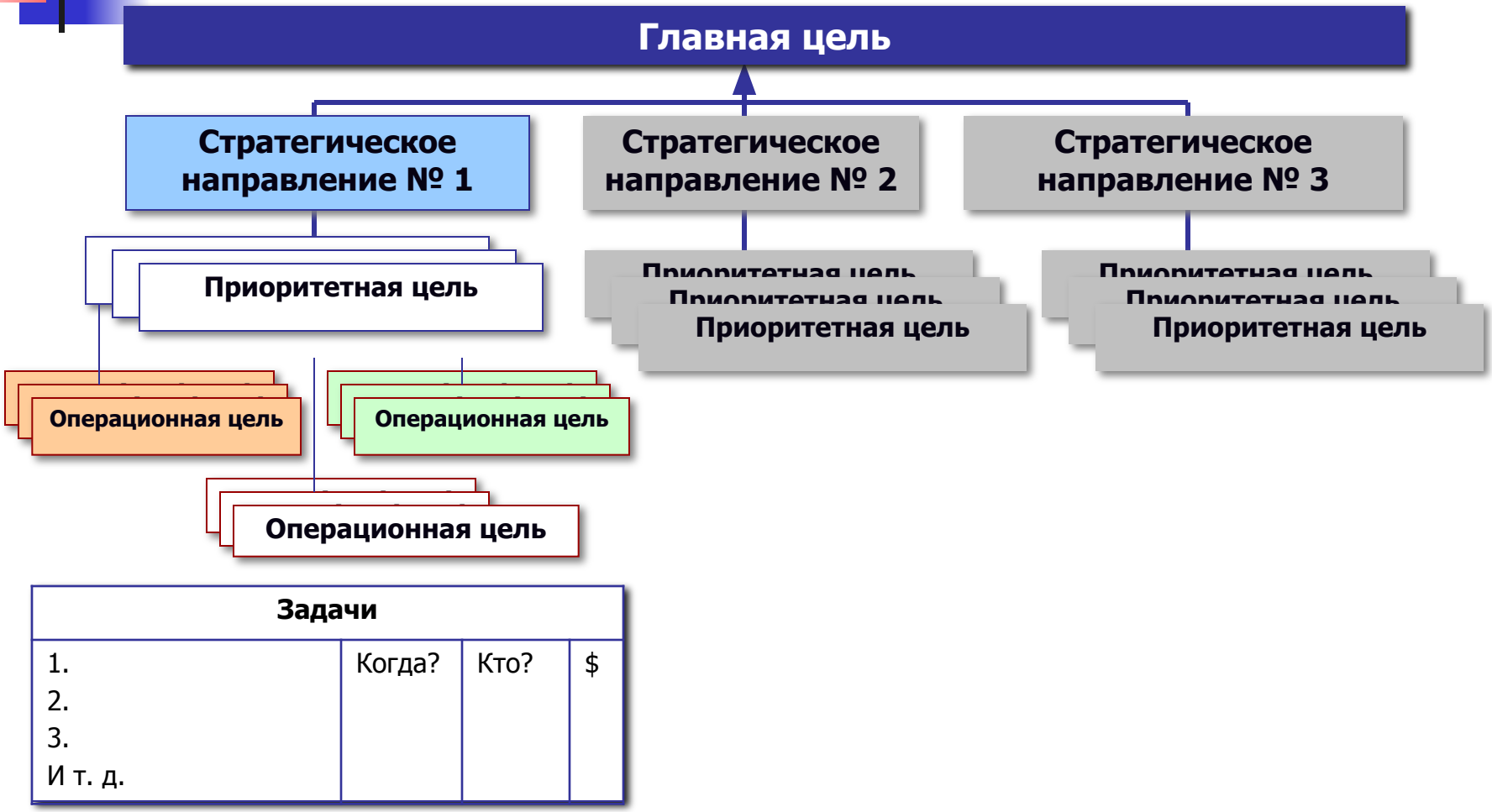
Задачи

Для каждой операционной цели, **задачи** должны быть:

- в хронологическом порядке,
- с указанием сроков,
- имена исполнителей;
- вероятные затраты (на год), которые могут возникнуть (с указанием источников финансирования)

ОЦ 1.2.1	1. Установить контакты с областной рабочей группой и приложить все усилия для того, чтобы включить наших представителей как полноправных членов РГ	сентябрь – ноябрь 2003	Местная администрация	Расходы на коммуникацию/проезд до Луганской Областной Администрации (1000 грн. в год) Местный бюджет: 1000 грн. Частные средства: 0 грн.
	2. Принимать активное участие в обсуждениях РГ	С ноября 2003 на постоянной основе	Представители местной администрации (местная рабочая группа)	Расходы на проезд и проживание (5000 грн. в год) Местный бюджет: 4000 грн. Частные средства: 1000 грн.
ОЦ 1.2.2	1. Определить эксперта и ресурсы для разработки предложений относительно Областного плана инвестирования	ноябрь/декабрь 2003	Рабочая группа	
	2. Подготовить и согласовать предложения по Плану инвестирования	Январь до конца марта 2004	эксперт + местная рабочая группа	Затраты на эксперта: 10000 грн. Местный бюджет: 10000 грн.

Общая структура стратегии



Задачи			
1. 2. 3. И т. д.	Когда?	Кто?	$

Условия для осуществления стратегии

✔Организационная структура, поддерживающая реализацию стратегии

✔Хорошо развитая система мониторинга

✔Реалистичный бюджет

Восьмой шаг – Мы принимаем нашу организационную структуру

Вопросы, которые следует задать самим себе:

- Есть ли у нас структура (команда «энтузиастов») в нашем городе/районе, которая будет активно и эффективно поддерживать реализацию нашей стратегии?

- В **достаточной ли мере** укомплектована команда реализации стратегии?
- Обладают ли участники команды реализации стратегии необходимыми **навыками**?
- Обладаем ли мы верной **технологией**?
- Обладаем ли мы эффективной **информационной системой,** доступной для всех

Девятый шаг – Мы создаем нашу систему мониторинга

- Определить показатели для оценки вклада и достижений

Примеры показателей

Социальные

- Количество людей, эмигрирующих за пределы района/города в данном году
- % зарегистрированной и незарегистрированной безработицы на конец года
- % жилищной инфраструктуры, отремонтированной в данном году
- % тех, кто воспользовался услугами здравоохранения и остался доволен предоставленными услугами, пр.

Экономические

- % увеличение объемов производства в городе на конец года
- Количество предприятий малого и среднего бизнеса , созданных за 1 год
- % прибыльных работающих предприятий на конец года
- Количество структур, поддерживающих развитие бизнеса
- Инвестиции, полученные в данном году
- Промышленная структура на конец года

- Определить ответственность за мониторинг

Должны ли:

Местная администрация?

Местный (независимый) исследовательский институт?

Другая организация (не государственная)? (напр., местное агентство развития)

Другие?

Структура для эффективной системы мониторинга

	Показатели	База	Год 1		Год 2		Год 3	
			План	Факtl	План	Факт	План	Факт
Стратегическое направление № 1	• Общая стоимость объемов производства по экономическому сектору • % прибыльных предприятий, работающих в городе/районе • % занятого населения в городе/районе (от экономически активного населения)							
Приоритетная цель №1.1	• Объем иностранных инвестиций • Количество иностранных инвесторов • % новых рабочих мест							
Операционная цель № 1.1.1	• Количество представителей местной администрации, включенных в областную РГ • Количество заседаний РГ, которые посетили представители местной администрации							
Операционная цель № 1.1.2	▪ Количество предложений от района/города, принятых							

Десятый шаг – Мы разрабатываем бюджет нашей стратегии

- Предполагаемый бюджет для осуществления стратегии

Необходимо рассчитать

- На задачу
- На операционную цель
- На приоритетную цель
- На стратегическое направление

- Ответственность за управление бюджетом

Должна быть

Местная администрация ?
Специализированная организация?
(напр., местное агентство развития)
Оба?

Пример бюджета стратегии

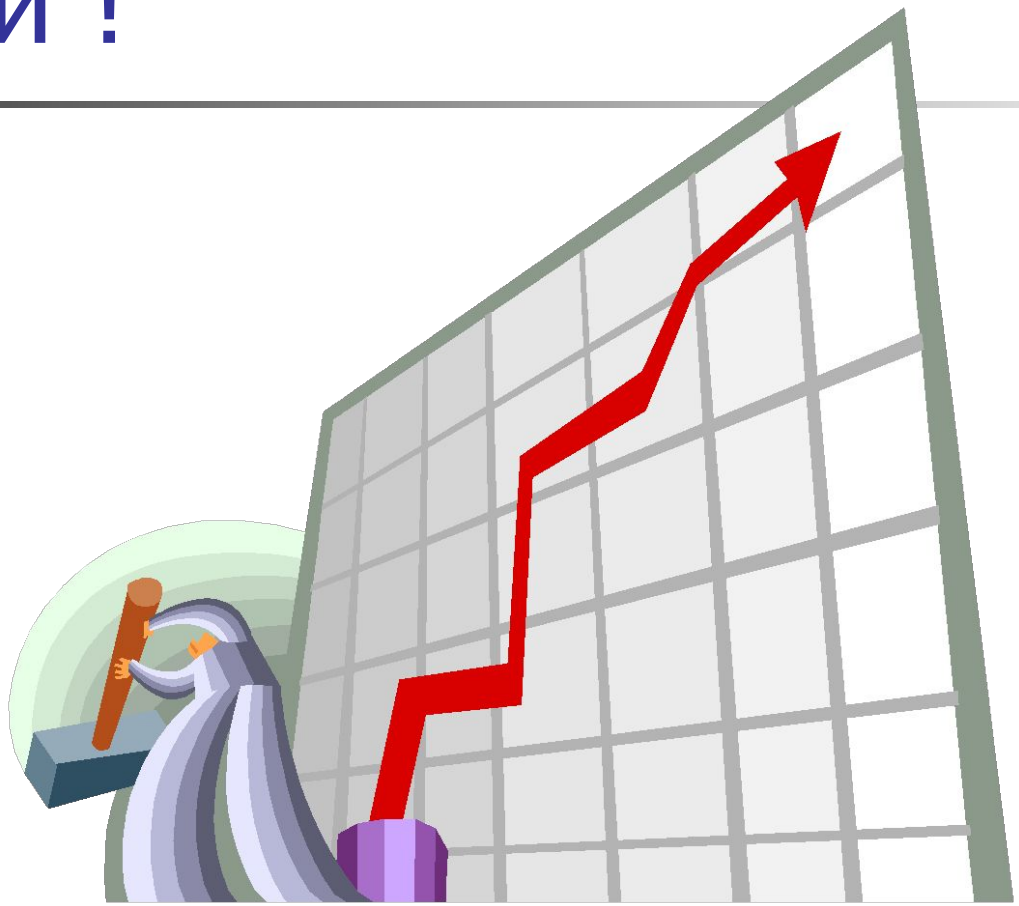
Первый год осуществления стратегии

грн.

	Описание	Областной или национальный бюджет	Местный бюджет	Частные средства	Итого средств, имеющихся в распоряжении
Стратегическое направление № 1		**200,000**	**1,200,000**	**700,000**	**2,100,000**
Приоритетная цель №1.1		*65,000*	*180,000*	*130,000*	*375,000*
Операционная цель № 1.1.1			30,000	10,000	40,000
Операционная цель № 1.1.2		15,000	100,000	20,000	135,000
Операционная цель № 1.1.3		50,000	50,000	100,000	200,000

Такой бюджет нужно устанавливать на каждый год осуществления стратегии

Удачи !



"Видение без действий – это мечта. Действия без видения – это кошмар." *– японская поговорка*

ЧТО ТАКОЕ МИССИЯ?

- Миссия кратко и емко объясняет для внутренней и внешней аудитории смысл разработки и реализации Стратегии. Отвечает на вопрос «Зачем?» (во имя какой главной цели, используя какие средства и опираясь на какие ценности мы хотим достичь заявленных результатов)

- Миссия понятно и логично сформулирована, задает общие ориентиры и оставляет место для развития. Демонстрирует общественности стабильность, социальную ответственность, высокий уровень корпоративной культуры всех заинтересованных сторон

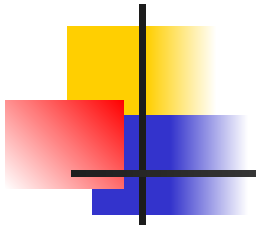
- Миссия легко сокращается до афоризма – легко запомнить и транслировать во внешнюю среду. **Например…**

- **Миссия Института (МИЭМП)**
- **Мы видим** свою миссию в подготовке активно действующих на рынке и стремящихся к развитию профессионалов, вооруженных технологиями, основанными на лучших достижениях в области теории и практики менеджмента, экономики и юриспруденции, а также культуры управления.
- **Мы заявляем** о приверженности ценностям этики, новаторству и профессионализму, независимому и свободному обсуждению проблем.
- **Мы представляем** высшее образование с гарантированным качеством, доступное нашим соотечественникам.
- **Мы содействуем** укреплению экономического потенциала России через формирование разносторонне развитых, порядочных, материально обеспеченных и самостоятельных профессионалов с активной жизненной позицией, готовых трудиться на благо и во имя развития нашей страны.
- **Мы обеспечиваем** лучшие условия обучения для студентов.
- **Мы предлагаем** всем сотрудникам интересную, ориентированную на раскрытие потенциала и достижение конечного результата работу.

ПРИМЕРЫ формулировок основы МИССИИ

№	Компания	Основа миссии выражена афористично
1	Hewlett Packard	Вносить технический вклад в развитие и благосостояние общества
2	Du Pont	С лучшими вещами в лучшую жизнь с помощью химии
3	McKinsey & Co	Помочь ведущим корпорациям и правительствам добиться еще большего успеха
		Основа миссии выражена развернуто
4	Конкорд	Удовлетворение потребностей покупателя в современных технологиях компъютеризации, оснащения офиса новинками оргтехники, кондиционирования, вентиляции, путем предложения оптимальных комплексных решений поставленных задач
5	Хехст Австрия	Наша миссия заключается в том, чтобы мы могли в будущем заниматься только таким бизнесом, который был бы надежным с производственно-экономической точки зрения и давал нам возможность получать ресурсы не только для научной работы, но и организационного развития, и социальной сферы

СТРУКТУРА МИССИИ



1. Описание вневременной цели Стратегии (во имя чегоразрабатывается?)
2. Обещание разным группам партнеров и потребителей услуг (кому что обеспечиваем?)
3. Основные ресурсы для достижения цели (источники реализации цели?)
4. Ценности (что нас объединяет?)

НАПРИМЕР

	Миссия компании «Джилекс» (водоснабжение)
Слоган	Вода – наша миссия
Обоснование	Мы одни из первых на российском рынке, опираясь на опыт ведущих мировых производителей водных систем, начали в комплексе предлагать оборудование, позволяющее оптимально решать проблемы подачи, очистки, накапливания, подогрева, циркуляции и отвода воды
Развернутая формулировка миссии	Свою миссию мы видим в оказании российским потребителям современных услуг в пользовании водой, используя передовой опыт зарубежных и отечественных партнеров, изобретения и разработки своих высококвалифицированных специалистов, с помощью новейшего оборудования, наиболее подходящего для клиента по соотношению «цена – качество» с предоставлением долгосрочных гарантий надежности
Цель+ресурсы	Наша цель – сделать наши услуги доступными как можно большему числу потребителей, и для достижения этой цели перед нами стоит задача наряду с оптимизацией цен создать широкую сеть представительств, максимально приближая их к потребителю
Партнерство, ценности	Мы стремимся уважать интересы своих партнеров – как поставщиков, так и покупателей, - отчетливо представляя себе, что залог успеха в бизнесе состоит в надежных партнерских отношениях. Мы приглашаем к сотрудничеству всех, кто хочет выполнять нашу миссию с нами, разделяя наши цели, задачи и принципы. За эти годы мы создали широкую торговую сеть не только в Москве, но и в других городах России. Мы готовы рассматривать предложения стать нашими партнерами и в других регионах как по вопросам оптовой торговли, так и по предоставлению права использования нашей торговой марки

ЧТО ДАЕТ МИССИЯ?

- определяет долговременную цель, стратегию, перспективные направления развития, идеологию;
- является основой позиционирования, позволяет сформировать и закрепить желаемый имидж;
- демонстрирует обществу способность прогнозировать его потребности и дает представление, куда и зачем мы стремимся;
- позволяет выстраивать систему корпоративных ценностей, разделяемых

ЧТО ТАКОЕ ВИДЕНИЕ?

- Видение – это краткое, лаконичное и вдохновляющее определение того, чего мы хотим достичь в обозримом будущем, часто выраженное в конкурентных терминах.

- Видение описывает широкие, активные стратегические намерения. Это образ, который необходимо поставить выше своих целей до того, как приступить к их достижению. Он описывает желаемый будущий результат, не указывая конкретно, как он будет достигнут.

  Например…

Видение Института (МИЭМП)

К 2015 году МИЭМП будет крупнейшим учебным заведением, лидирующим в секторе профессионального образования в области экономики, управления, права, социальных наук и смежных дисциплин, и представляющий на всей территории Российской Федерации доступные образовательные услуги.

- **МИЭМП будет известен как:**
- Российский Институт, потому что мы будем развивать свою деятельность на всей территории Российской Федерации;
- Московский Институт, потому что расположение головного офиса в мировой столице, предоставляет особые возможности и накладывает особые обязательства. Мы будем использовать свое местоположение для обмена опытом и идеями с государственными и коммерческими структурами, профессиональными ассоциациями, международными организациями и образовательными учреждениями.
- Институт, потому что мы будем заниматься делом, которое знаем лучше всего – это практическое высшее и среднее профессиональное образование в сфере экономики, управления, права, социальных наук и смежных дисциплин.

В своей работе мы делаем ставку на:

- высокие собственные стандарты подготовки специалистов, сервиса и условий обучения, превосходящие в ключевых позициях общероссийские стандарты;
- высокопрофессиональный коллектив единомышленников, разделяющий и поддерживающий базовые ценности МИЭМП и постоянно повышающий свой профессиональный и интеллектуальный уровень для достижения Миссии МИЭМП;
- создание научных школ, вносящих существенный вклад в развитие управленческой, экономической и юридической науки и практики. Привлечение к преподаванию специалистов-практиков, активно работающих и добивающихся успеха в преподаваемых областях;
- гибкость, разнообразие и непрерывное совершенствование содержания и форм образовательных услуг, позволяющих в максимальной степени удовлетворять запросы индивидуальных и корпоративных клиентов (в том числе через широкий пакет дополнительных услуг);
- возможность непрерывного обучения на всех этапах развития человека в соответствии с изменениями в экономике, науке и карьере, превращающее МИЭМП в центр обмена информацией и «фабрику» актуальных знаний;
- широкую доступность образовательных услуг вне зависимости от предыдущего уровня образования, материального положения и места проживания, обеспечиваемую инновационной системой обучения, ценовой политикой и сетью филиалов;
- высокий рейтинг бренда «МИЭМП» и востребованность выпускников, признанность диплома работодателями;
- социальную ориентацию – постоянное внимание и учет интересов клиентов, сотрудников, партнеров и учредителей

ПРИМЕРЫ формулировок ВИДЕНИЯ

№	Компания	Видение
1	Ford	Стать ведущим в мире поставщиком продуктов и услуг для автомобилистов
2	Ten3	Создать глобальную виртуальную венчурную долину, вдохновляющую на непрерывные инновации

логическим следствием ее реализации

Миссия и видение являются публичными документами – размещаются на сайте, в презентационных материалах и любых других носителях

Наличие миссии и видения само по себе уже является позиционирующим фактором

НИЧЕГО ЛИШНЕГО – ТОЛЬКО ТО, ЧТО НУЖНО!