

Стратегическое планирование и социально-экономическое развитие

Для района или города

29 июня-1 июля 2011г.

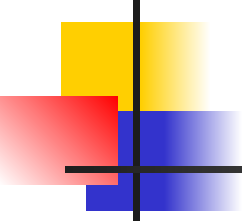
г.Красноармейск

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 – СВOT

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 2001г.

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

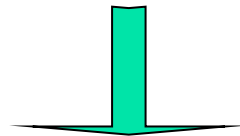
16.30 - 17.00 – Заключение. 2 день обучения.
Последующие шаги



1.2 – Чего ожидать от обучения?

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

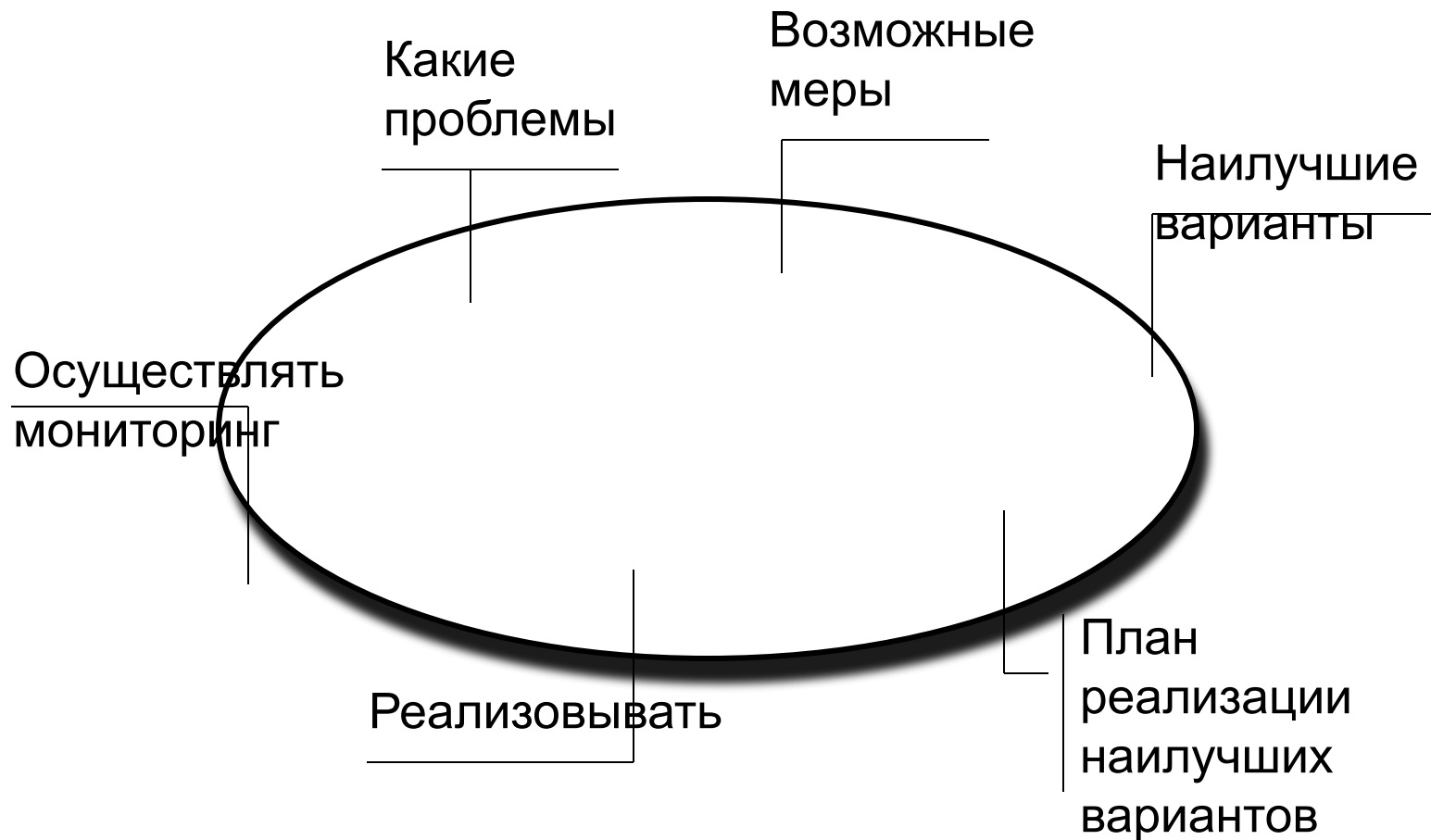
- Пошаговый подход к стратегическому планированию
- Конкретные примеры
- Практическая организация работы



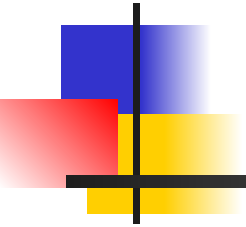
Рамки стратегии




1.3 – 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



Ограниченные ресурсы



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

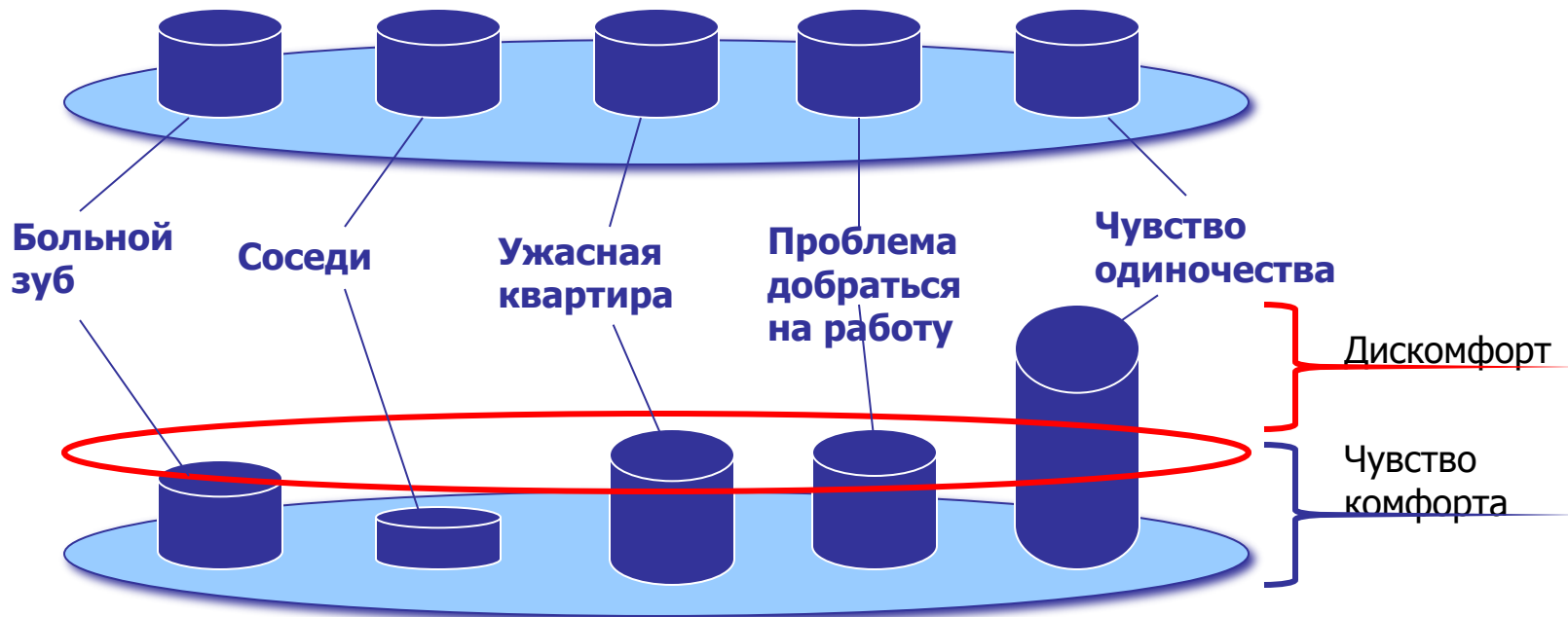
Моя проблема: мой автомобиль не в порядке, и я не могу ехать на нем на работу

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"





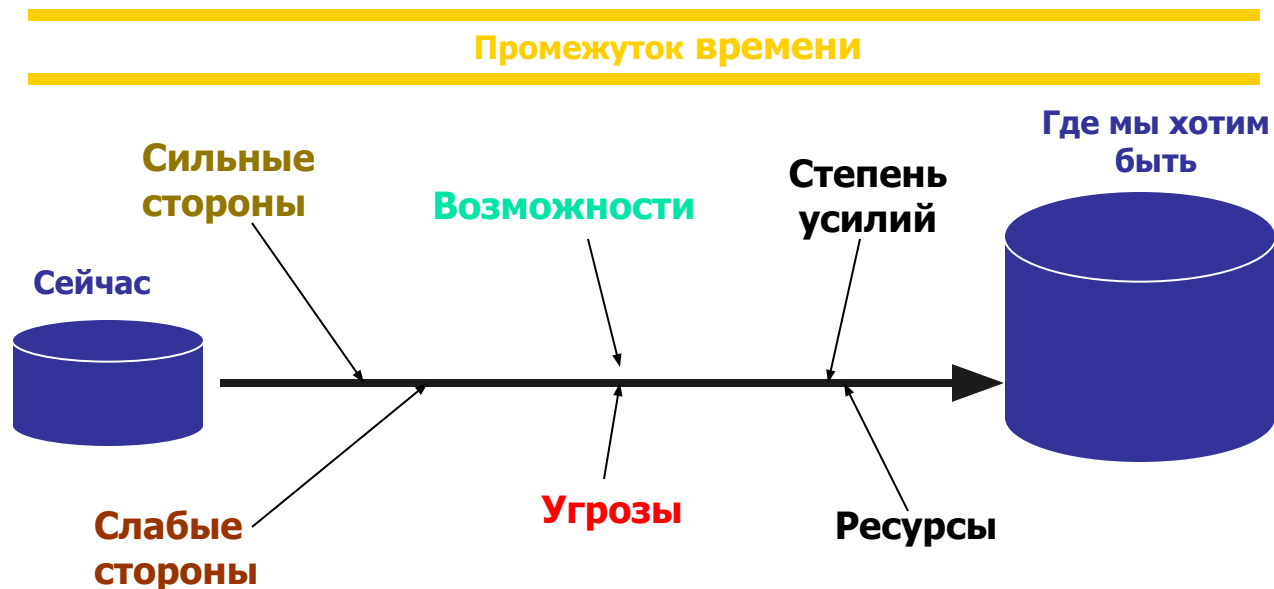
Стратегическая проблема (2)

- Приоритетная проблема определяется **“владелец”** системы
- Проблемы распределяются по приоритетам **поскольку:**

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

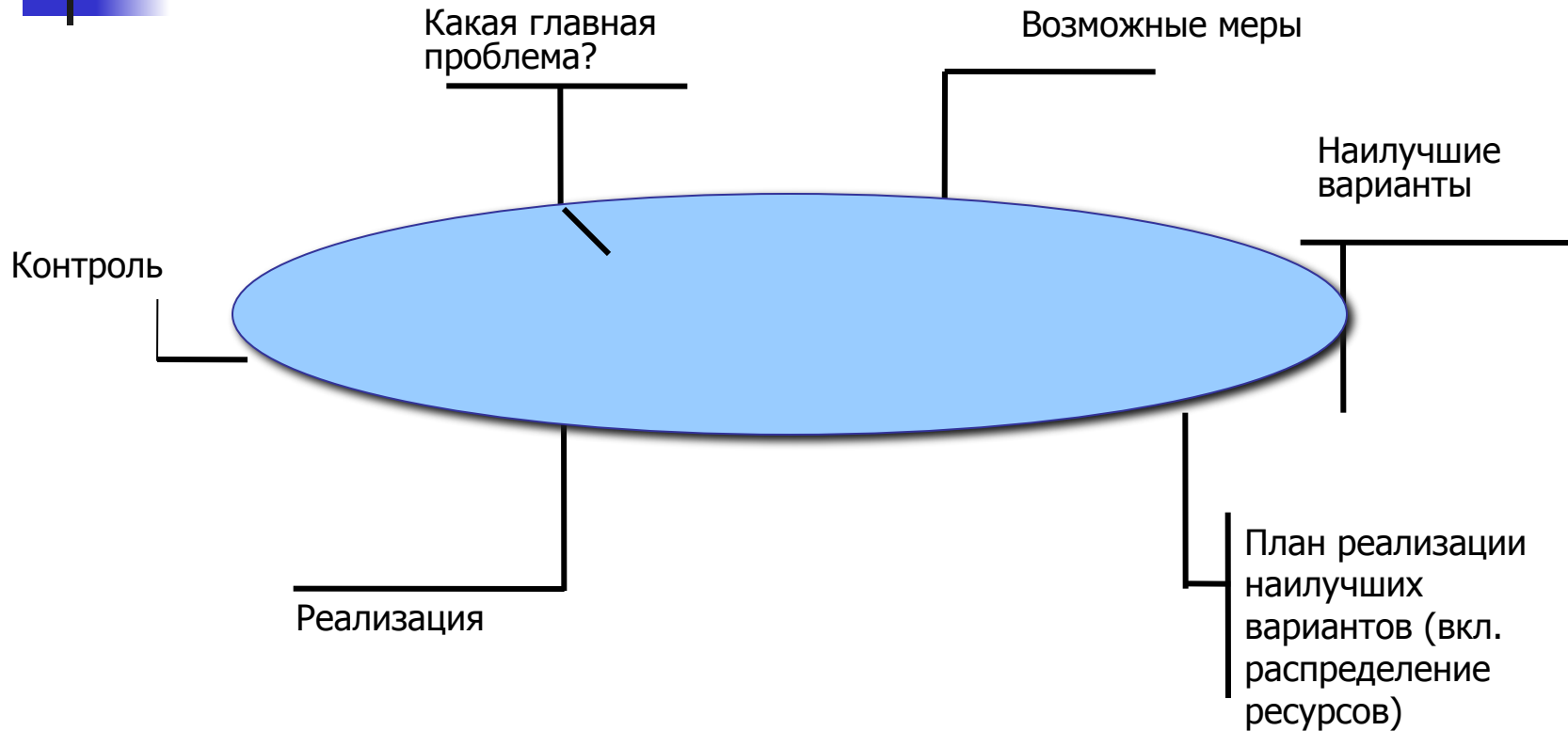
Что еще необходимо для того, чтобы произошло стратегическое планирование?

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

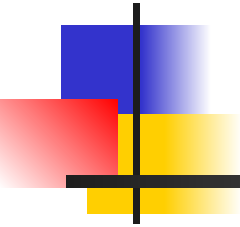




Цикл планирования



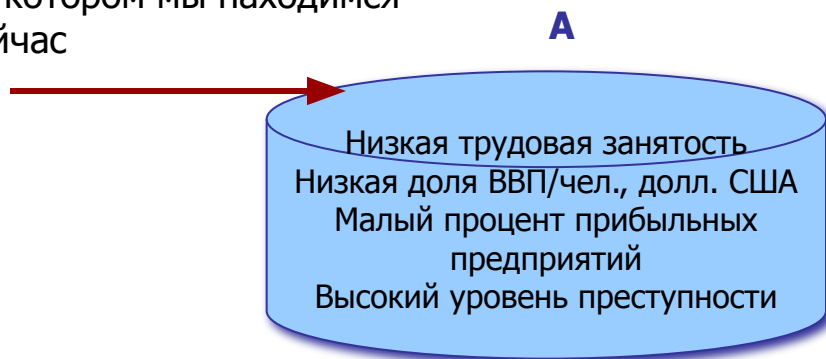
**В – Стратегическое
планирование для
социально-экономического
развития**



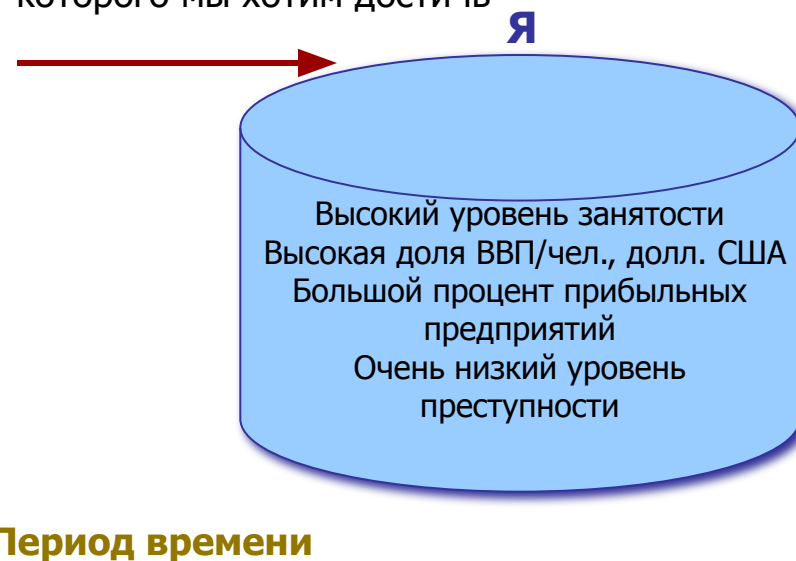
Что такое социально-экономическое развитие?

- Это процесс, который извлекает нас из:

Уровня социально-экономического развития, на котором мы находимся сейчас



На уровень социально-экономического развития, которого мы хотим достичь



- 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

Социальная проблема

Безработица

Низкий уровень образования

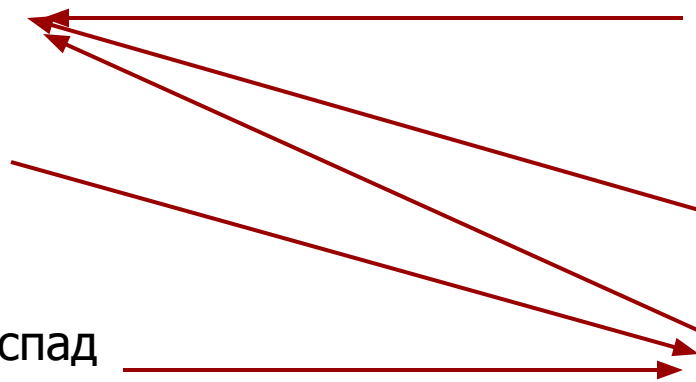
Демографический спад

Экономическая проблема

Заккрытие больших убыточных предприятий

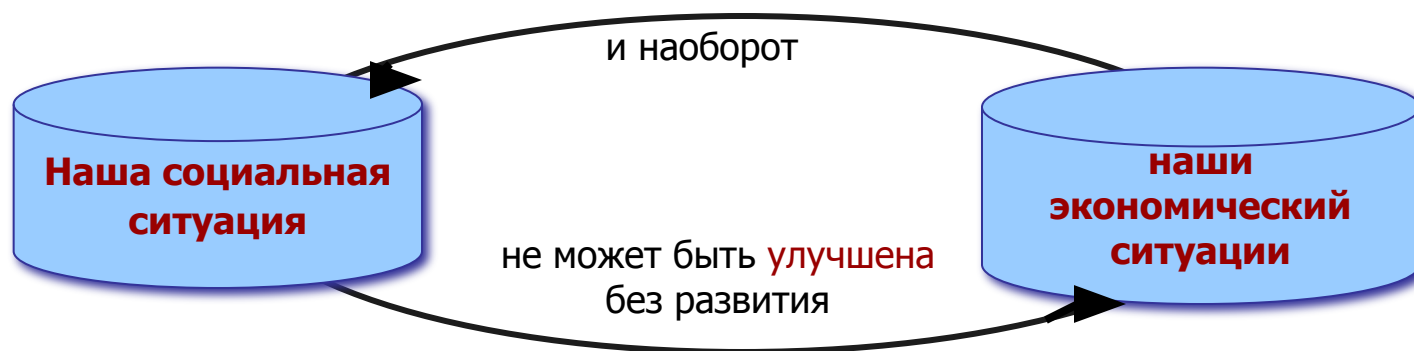
Недиверсифицированная промышленность

Очень маленький сектор малого и среднего бизнеса



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
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Общая продолжительность процесса </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> 6 месяцев </div>
✓ 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

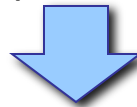


Зачем проводить опросы мнения?

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

Организационные требования для большей эффективности:

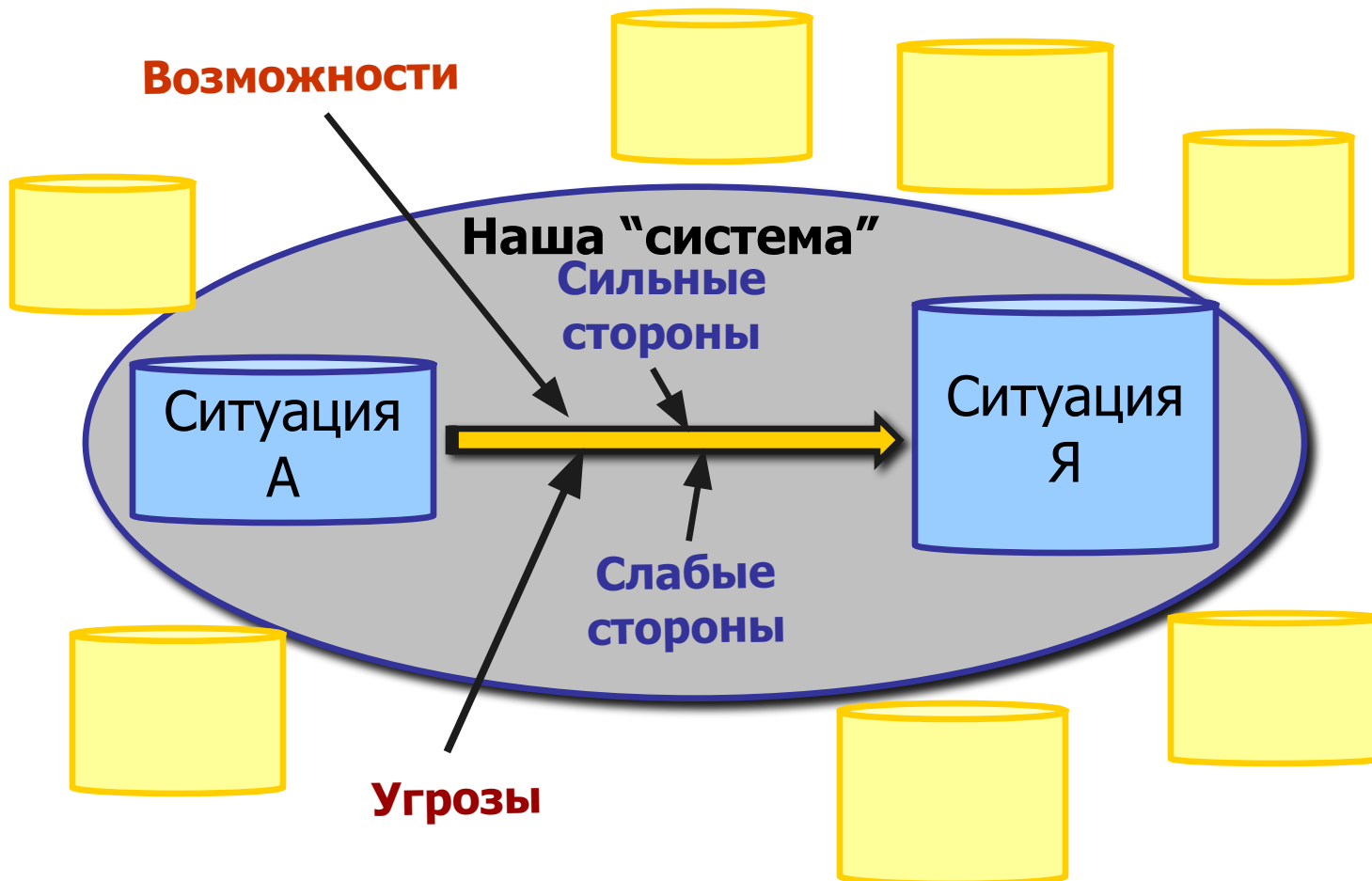
- ✓ информационная кампания для подготовки населения
- ✓ анкетирование, выборка и анализ, проводимые социологом



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





Анализ SWOT (2)

Пример сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз

Сильные стороны

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

Возможности

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

Слабые стороны

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

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)

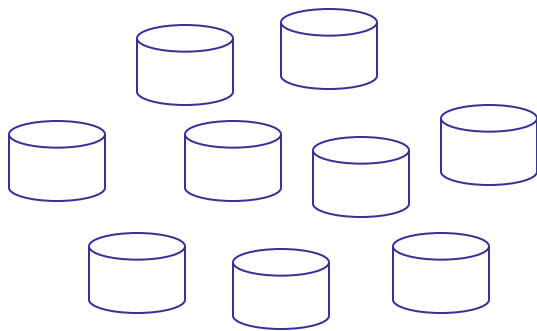
Организационные требования:

- ✓ 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 ХХХХ 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 ВВП”.

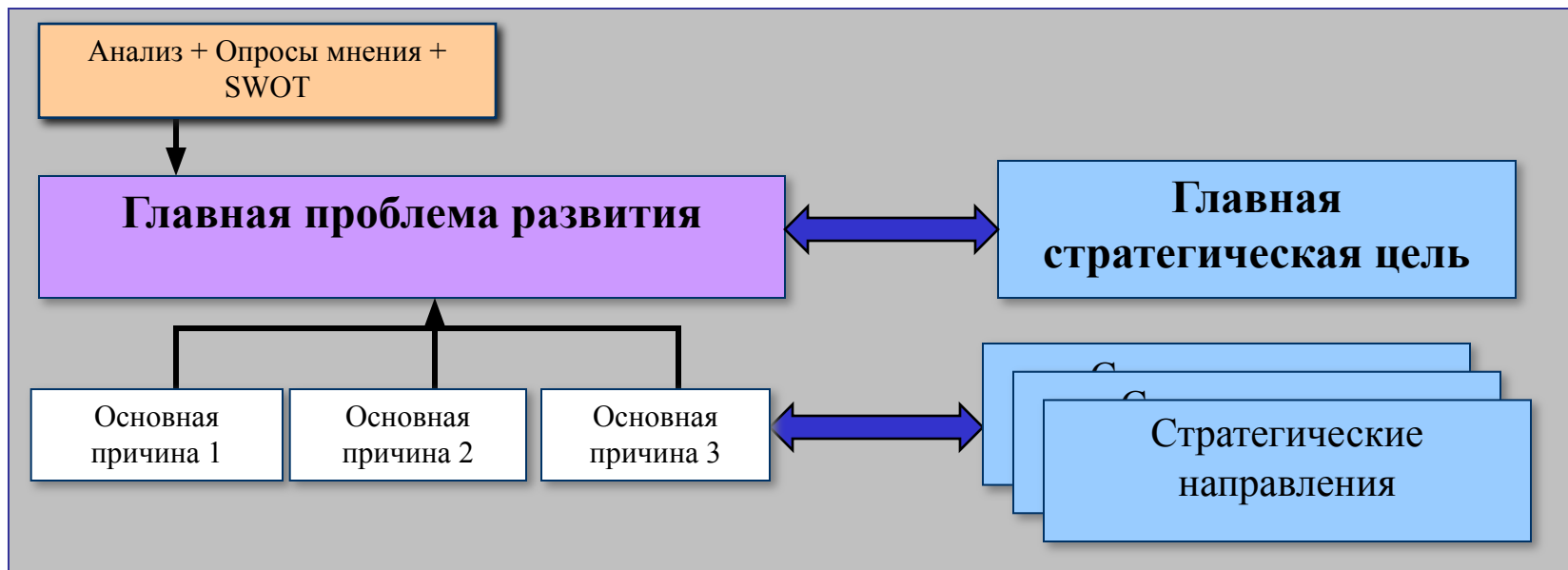
Стратегия развития социальной защиты области

“Мы берем на себя обязательства обеспечить работу системы социальной защиты ХХХХ 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 ХХХХ 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 ХХХХ области станет моделью для всей Украины.”

Пятый шаг – Мы определяем главную цель и ключевые стратегические направления

Механизм, который используется:



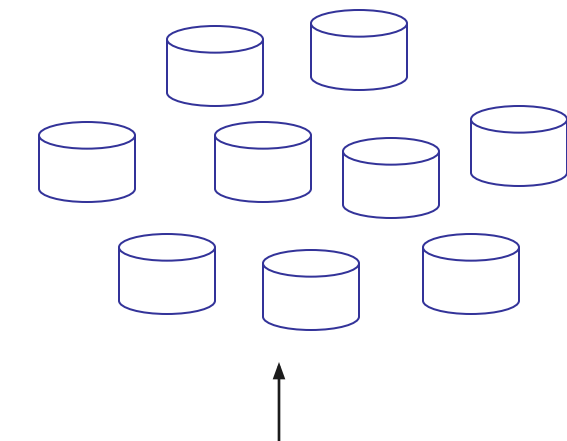
Наш набор инструментов:

✓ Анализ причин и следствий

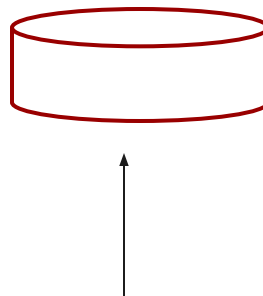
Форма : совещания в форме «мозгового штурма»

Причинно-следственный анализ

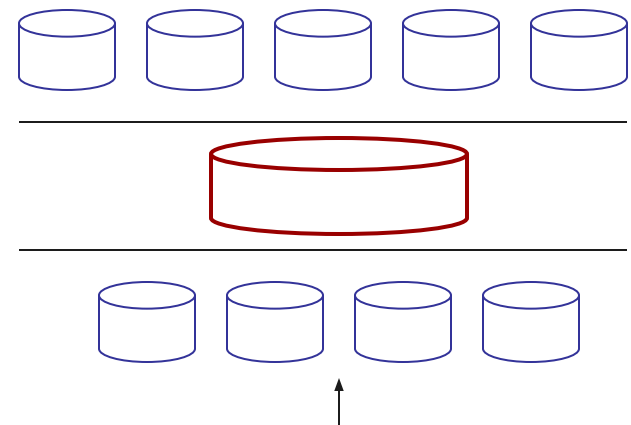
Помогает разграничить причины и следствия данной проблемы



**Анализ + Опрос(ы) мнения
+ SWOT**



**Определение
главной
проблемы**



Анализ 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

Следствия

Высокий уровень миграции в связи с отсутствием перспектив для безработных и отсутствием комфорта

Закрытые предприятия, неиспользованное оборудование и недвижимость

Снижение рождаемости

Существенные проблемы со здоровьем, ведущие к росту смертности

Основная проблема

Наш город или район переживает значительный демографический спад и сокращение промышленности

Основные причины

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

Общий износ инфраструктуры города/района

Услуги населению либо отсутствуют совсем, либо очень плохого качества

Формулирование основной стратегической цели и стратегических направлений

Основная проблема

Наш город переживает значительный демографический спад и сокращение промышленности

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)

Основная цель

Существенно улучшить социальную и экономическую привлекательность нашего города/района

Стратегические направления

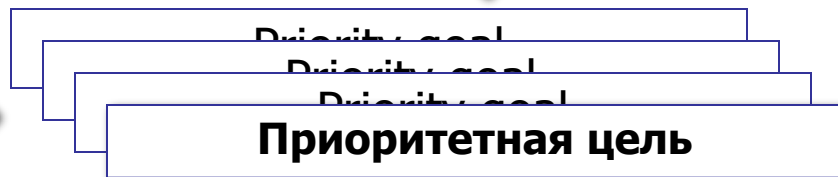
№ 1 – Диверсифицировать нашу промышленную базу и обеспечить производительность предприятий

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

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

Шестой шаг – Мы определяем приоритетные цели

Для каждого стратегического направления



Максимум

Наш набор инструментов:

- ✓ Причинно-следственный анализ
- ✓ Анализ сценариев

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

Второй причинно-следственный анализ

Основные причины

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

Общий износ инфраструктуры города/района

Услуги населению либо отсутствуют, либо низкого качества

Коренные причины

Имеющаяся национальная программа развития сектора малого и среднего бизнеса не адаптирована к нуждам города/района

Район/город не достиг особых успехов в привлечении частных инвестиций

Навыки менеджмента устарели и не сконцентрированы на рентабельности производства

Отсутствие «ноу-хау» развития других видов промышленности в городе/районе

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

Коренная причина № 2 – неспособность района или города привлекать инвестиции

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

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

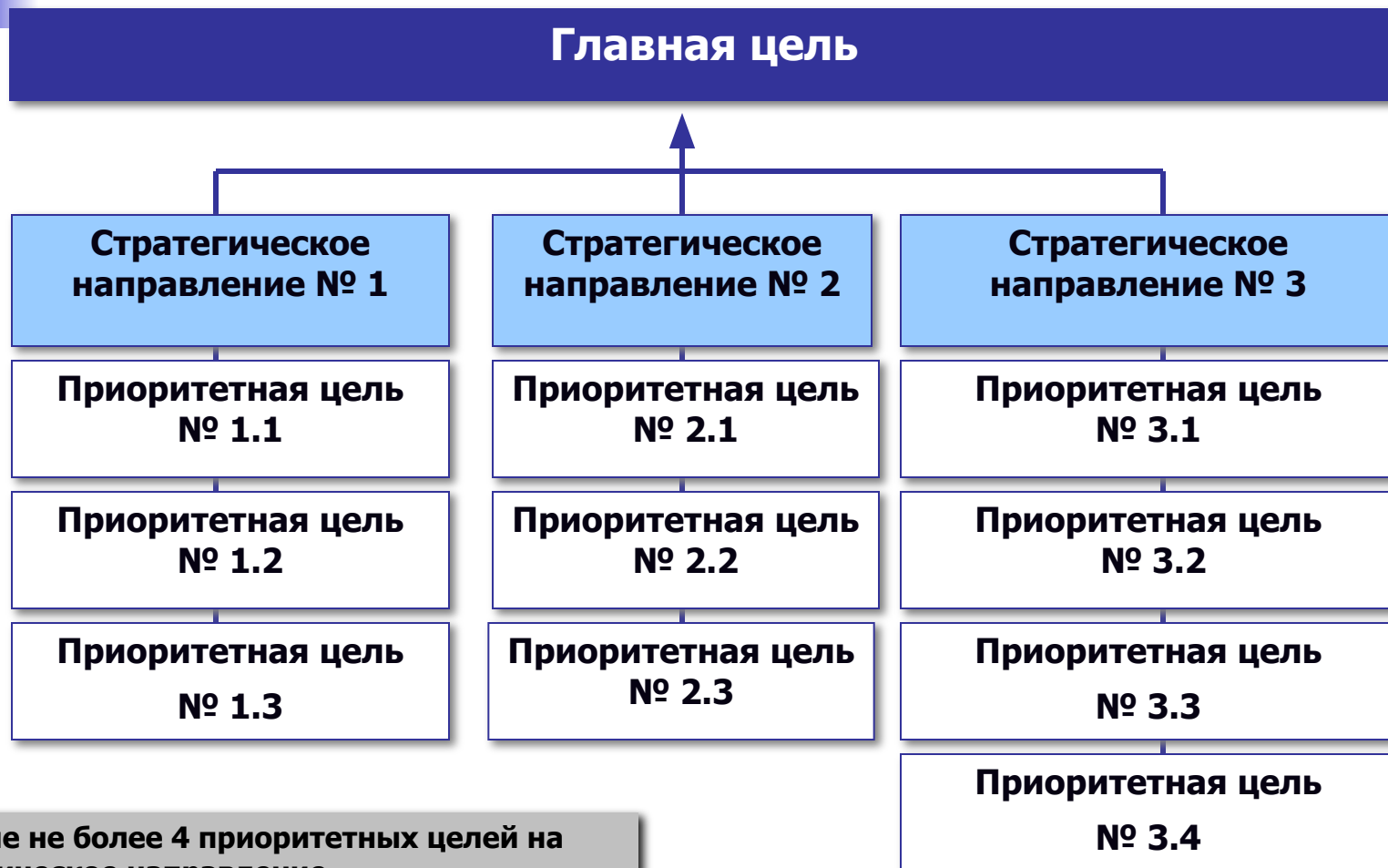
Приоритетная цель
№ 1.1

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

Главная цель

Стратегическое направление № 1

Стратегическое направление № 2

Стратегическое направление № 3

Приоритетная цель

Приоритетная цель
Приоритетная цель
Приоритетная цель

Приоритетная цель
Приоритетная цель
Приоритетная цель

Операционная цель

Операционная цель

Операционная цель

Задачи

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



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

Примеры показателей

■ Определить показатели для оценки вклада и достижений

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	Факт	План	Факт	План	Факт
Стратегическое направление № 1	<ul style="list-style-type: none"> • Общая стоимость объемов производства по экономическому сектору • % прибыльных предприятий, работающих в городе/районе • % занятого населения в городе/районе (от экономически активного населения) 							
<i>Приоритетная цель №1.1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Объем иностранных инвестиций • Количество иностранных инвесторов • % новых рабочих мест 							
Операционная цель № 1.1.1	<ul style="list-style-type: none"> • Количество представителей местной администрации, включенных в областную РГ • Количество заседаний РГ, которые посетили представители местной администрации 							
Операционная цель № 1.1.2	<ul style="list-style-type: none"> • 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

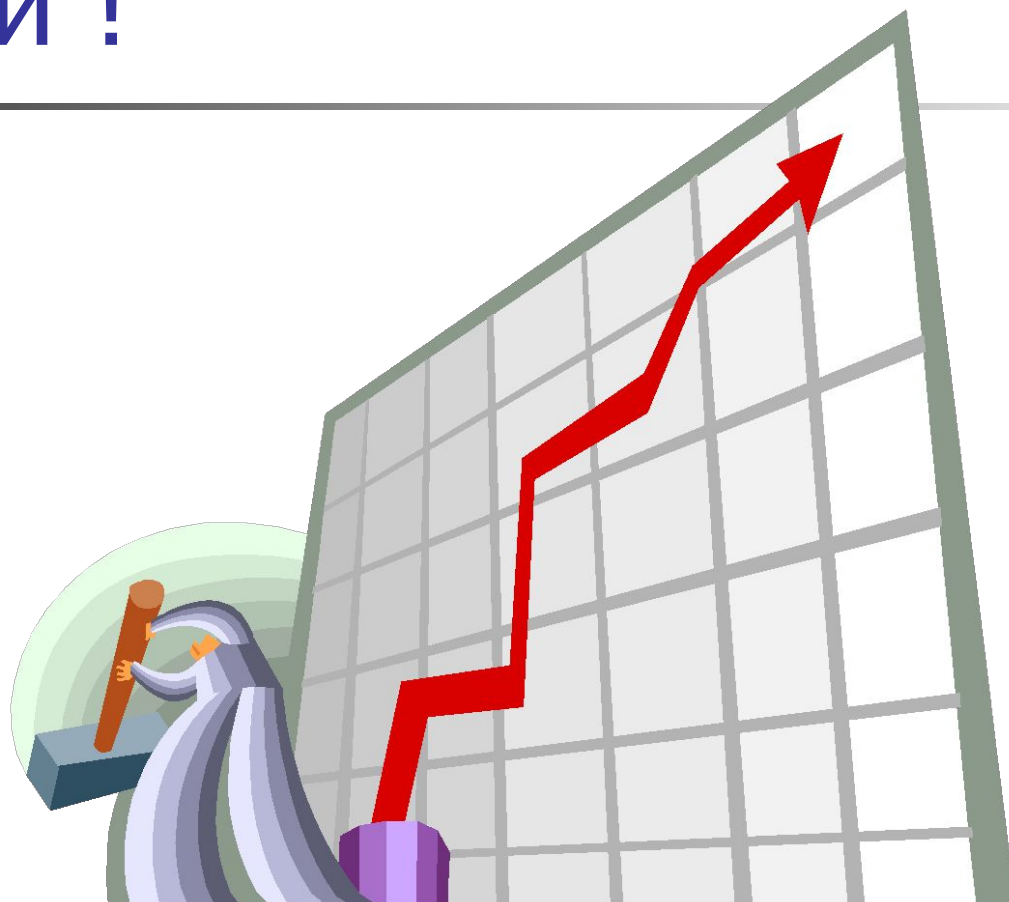
Первый год осуществления стратегии

грн.

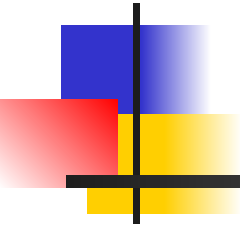
	Описание	Областной или национальный бюджет	Местный бюджет	Частные средства	Итого средств, имеющихся в распоря- жении
Стратегическое направление № 1		200,000	1,200,000	700,000	2,100,000
<i>Приоритетная цель №1.1</i>		<i>65,000</i>	<i>180,000</i>	<i>130,000</i>	<i>375,000</i>
Операционная цель № 1.1.1			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

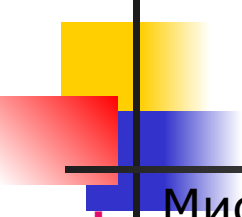
Удачи !



"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 обществу стабильность, социальную ответственность, высокий уровень корпоративной культуры всех заинтересованных сторон
 - Миссия легко сокращается до афоризма – легко запомнить и транслировать во внешнюю среду. **Например...**



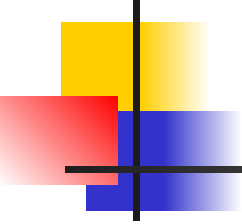
- **Миссия Института (МИЭМП)**

- **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 компьютеризации, 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

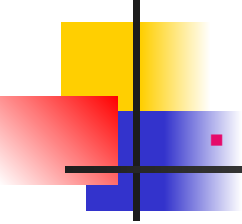
СТРУКТУРА МИССИИ

- 
1. Описание вневременной цели
Стратегии (во имя чего разрабатывается?)
 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?)

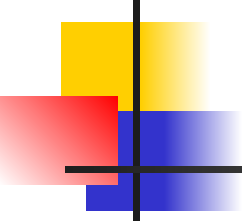
НАПРИМЕР

	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, накопления, 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.

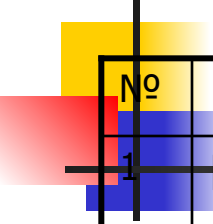


В своей работе мы делаем ставку на:

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

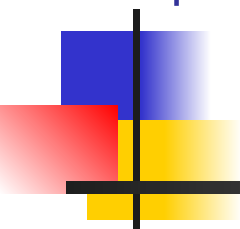


№	Компания	Видение
1	Ford	Стать ведущим в мире поставщиком продуктов и услуг для автомобилистов
2	Ten3	Создать глобальную виртуальную венчурную долину, вдохновляющую на непрерывные инновации

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!