



**Стратегическое планирование.  
Система сбалансированных показателей.  
Стратегические карты.**

***Добрынович Марина Семеновна***

*Директор Управления развития*

*Тел. +7 987 900 40 40*

*MSDobrynovich@sberbank.ru*

**1**

Создать «работающую стратегию»

**2**

Внедрить управленческие инструменты, способные эффективно реагировать на вызовы очень быстро меняющегося мира

**3**

Вовлечь сотрудников в процесс разработки и реализации стратегии

**4**

Определить четкие критерии достижения стратегических целей

**5**

Проводить регулярную действенную оценку результатов реализации стратегии и оперативно влиять на её достижение

# Эволюция стратегического менеджмента

с 20-х годов **Бюджетирование.** Будущее повторяет прошлое

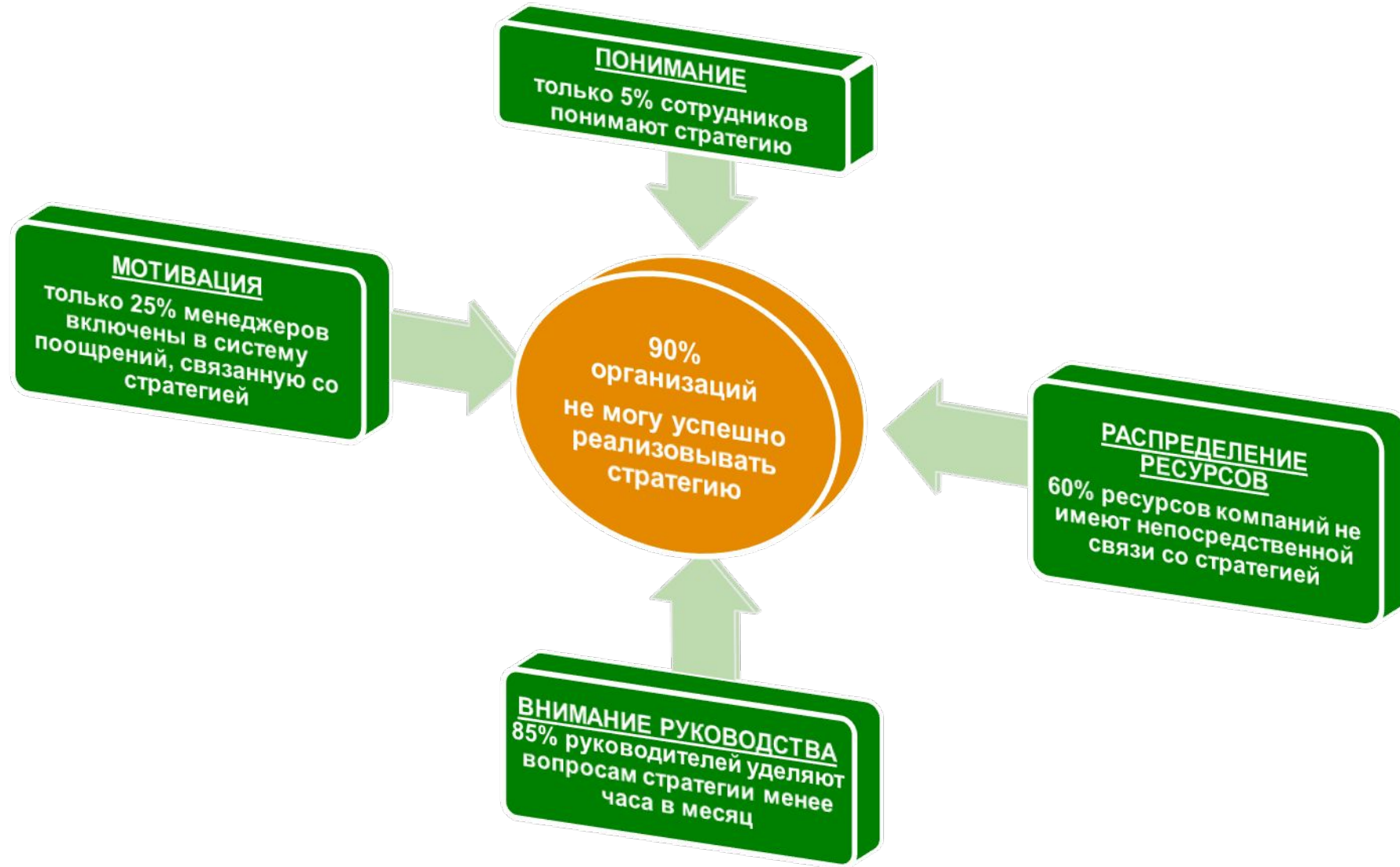
с 50-х годов **Долгосрочное планирование.** Будущее есть продолжение прошлых тенденций

с 70-х годов **Стратегическое планирование.** Стратегия основывается на учете новых тенденций и прогнозировании

с 90-х годов **Стратегический менеджмент.** Работа над стратегией становится цикличной. Долгосрочное планирование и стратегия неадекватны быстрым изменениям

с 00-х годов **Инновационный стратегический менеджмент.** Активное привлечение сотрудников организации. Планируя, сотрудники готовят свое будущее и желают его больше, чем в ситуации когда оно навязывается им руководством





# «Работающая» стратегия - это

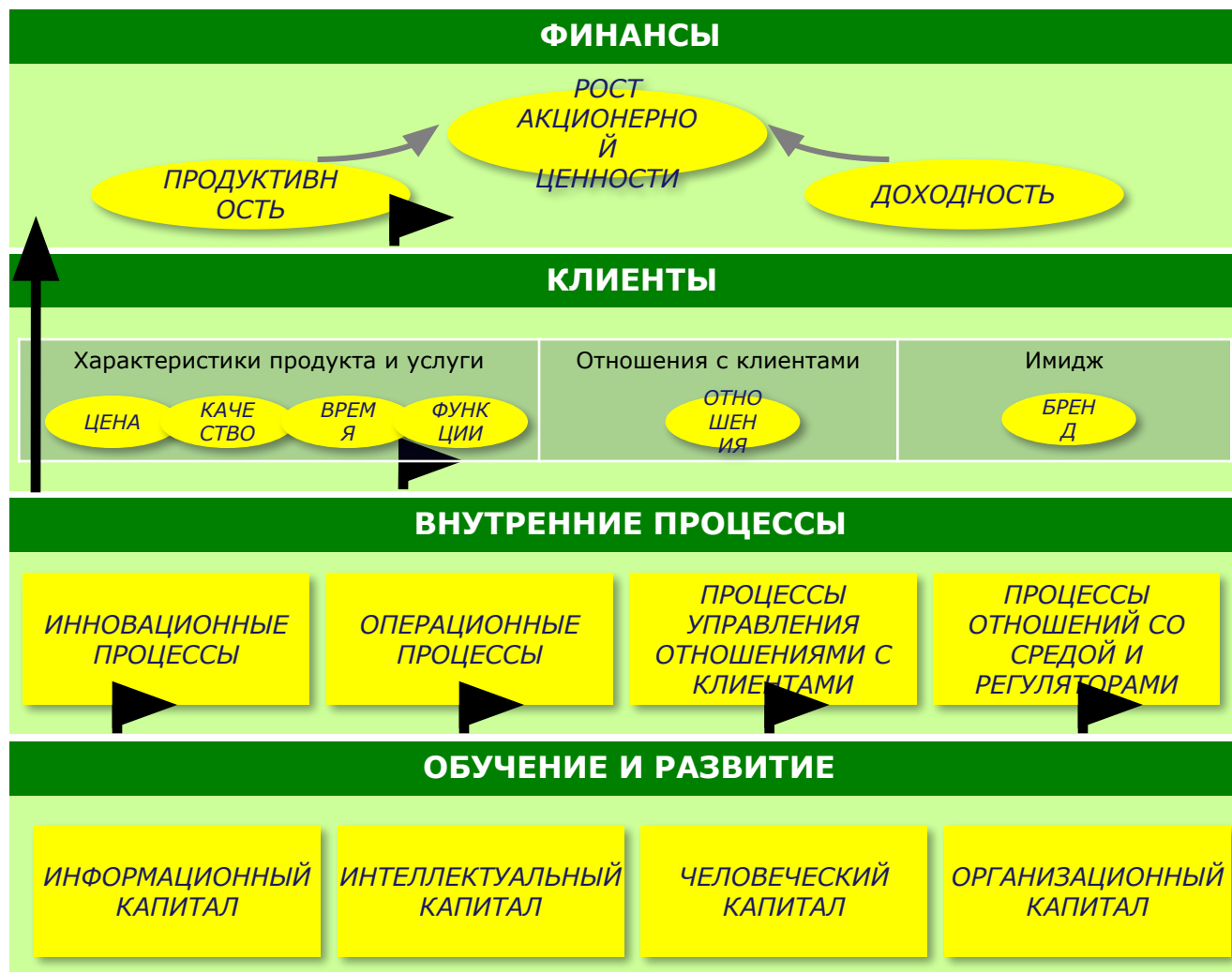
1	2	3	4	5
<p><b>Активное лидерство и ясные намерения</b></p> <p>Разработай программу изменений для лидеров с целью мобилизации перемен</p>	<p><b>Стратегия в стратегической карте и BSC</b></p> <p>Переведи стратегию на операционный уровень, чтобы она была понятна всем</p>	<p><b>Стратегическое единство</b></p> <p>Создать стратегическое соответствие организации, чтобы иметь «луч обзора» от Совета директоров до каждого сотрудника</p>	<p><b>Стратегия – дело каждого</b></p> <p>Сделай стратегию повседневной работой каждого, через личный вклад каждого в реализацию стратегии</p>	<p><b>Стратегия – непрерывный процесс</b></p> <p>Сделай стратегию непрерывным процессом, через постоянное изучение и адаптацию</p>
<p>1.1. Лидеры управляют реализацией стратегии</p> <p>1.2. Сотрудники определяют необходимость перемен</p> <p><b>1.3. Существует четко сформулированный стратегический замысел и намерения</b></p> <p><b>1.4. Лидеры обозначают стратегические приоритеты</b></p> <p>1.5. Сформирован офис стратегического менеджмента</p>	<p><b>2.1. Стратегия транслируется через стратегическую карту</b></p> <p><b>2.2. Стратегия поддерживается BSC</b></p> <p><b>2.3. Стратегические инициативы обоснованы</b></p> <p>2.4. Ответственность за инициативы</p>	<p>3.1. Определен вклад организации в реализацию стратегии</p> <p><b>3.2. Бизнес-единицы функционируют в соответствии с системой показателей организации</b></p> <p><b>3.3. Обслуживающие подразделения функционируют в соответствии с системой показателей организации</b></p> <p>3.4. Системы показателей приводят в соответствие поставщиков и/или клиентов</p> <p>3.5. Система показателей - источник отчетности для Правления и/или акционеров</p>	<p><b>4.1. Понимание стратегии сформировано</b></p> <p><b>4.2. Увязка каждого сотрудника со стратегией</b></p> <p><b>4.3. Увязка системы мотивации со стратегией</b></p> <p><b>4.4. Стратегическое соответствие компетенций</b></p>	<p><b>5.1. Отработана система отчетности по BSC</b></p> <p><b>5.2. Планирование HR и IT увязано со стратегией</b></p> <p><b>5.3. Портфель стратегических инициатив приведен в соответствие с темами</b></p> <p><b>5.4. Процесс улучшений увязан со стратегией</b></p> <p>5.5. Налажен обмен лучшими практиками</p> <p>5.6. Проводятся регулярные совещания по обзору выполнения стратегии</p> <p>5.7. Стратегия управляется на основе аналитической информации</p>



# Стратегические карты – практический инструмент реализации стратегии

## МИССИЯ И ВИДЕНИЕ

В чем заключаются суть и предназначение бизнеса? Какой видят акционеры организацию в будущем?



## КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ

На каких ценностях и принципах базируется бизнес организации, ее потенциал и стратегия?

Стратегическая карта описывает, каким образом в организации создаются ценности для клиентов и акционеров



ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ МИССИИ

# Прикладное применение BSC для административных образований

Стратегия г.Шарлотт (США, Сев.Каролина) построена на 3-х важных (традиционных) принципах:

Политическое лидерство

Государственно-частное партнерство

Участие граждан



## Алгоритм работы над стратегией г. Шарлотт:

Стратегия развития города

Отраслевые стратегии  
(транспорт, жилье, социальная среда и т.д.)

Каскадирование стратегий на уровень конкретных территорий города (административных округов и районов)



**Результат:** сбалансированные планы, сбалансированные бюджеты развития, взаимоувязанные программы развития



## Стратегия города Шарлотт

Приоритетные направления деятельности городского совета  
 Безопасность сообщества · Жилищное строительство и развитие районов · Окружающая среда · Транспорт · Развитие экономики

Комплексное обслуживание граждан

## Корпоративные цели

Снизить уровень преступности

Усилить ощущение безопасности

Развивать городские районы

Обеспечить потребителям возможность выбора средств общественного транспорта

Охранять окружающую среду

Предоставлять экономические возможности

Разрабатывать совместные решения

Совершать обслуживание потребителей

Оптимизировать бизнес-процессы

Сохранять рейтинг «AAA»

Предоставлять конкурентные услуги


Расширять налоговую базу и источники доходов

Инвестировать в инфраструктуру

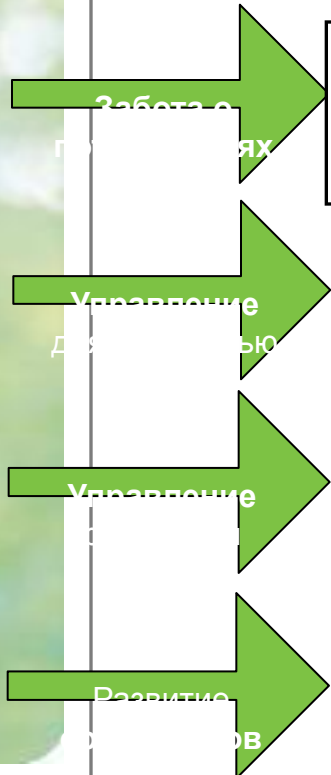
Создать позитивную рабочую атмосферу среди сотрудников

Привлекать и удерживать квалифицированных сотрудников разных специальностей

Способствовать обучению и профессиональному росту работников



**Видение  
«Лучший город для жизни, работы и досуга»**





**СБЕРБАНК**

---

*Всегда рядом*