



**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

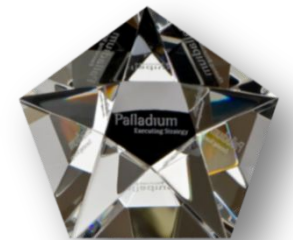
с 20-х годов **Бюджетирование.** Будущее повторяет прошлое

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





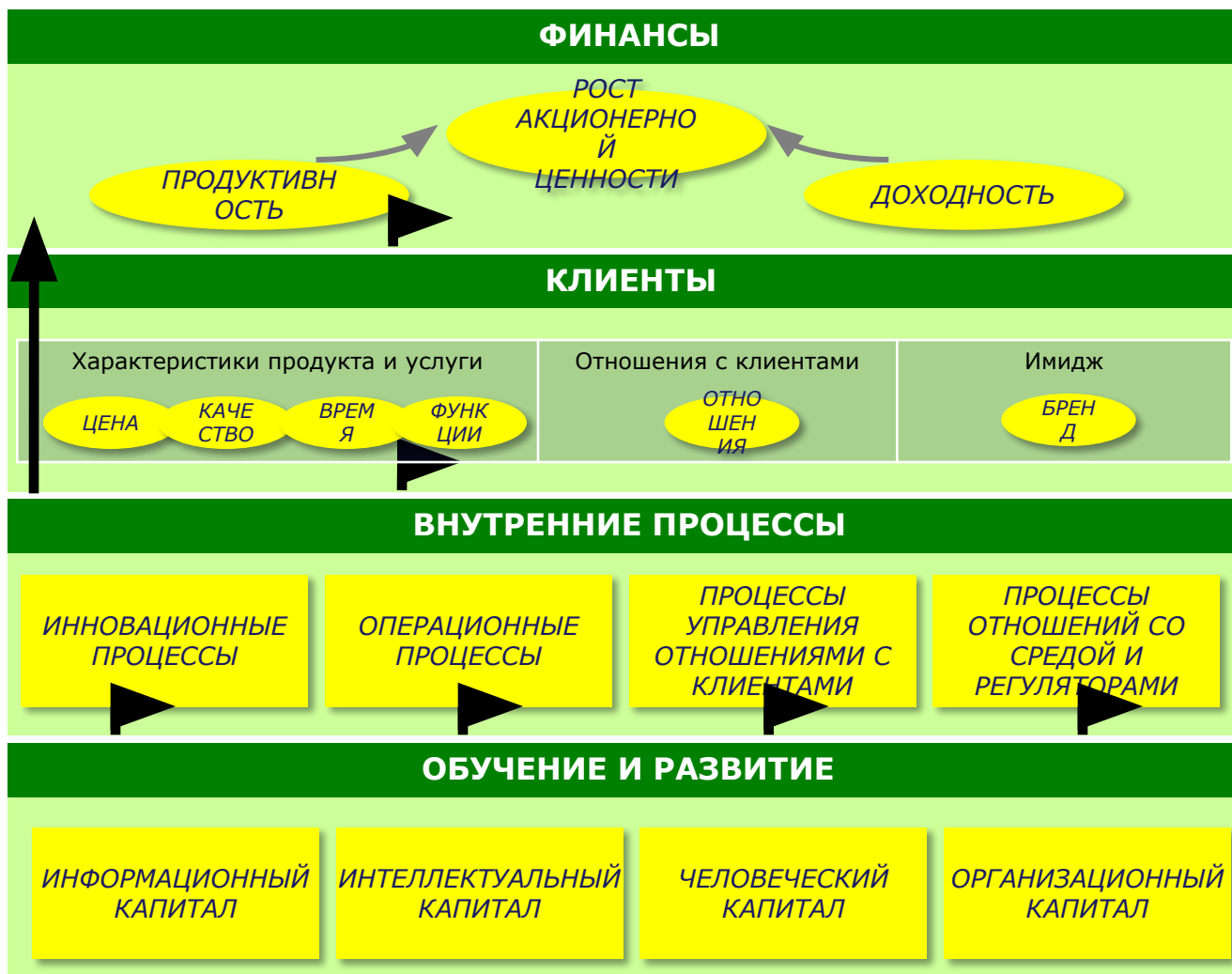
1	2	3	4	5
<p><b>Активное лидерство и ясные намерения</b></p> <p>Разработай программу изменений для лидеров с целью мобилизации перемен</p>	<p><b>Стратегия в стратегической карте и BSC</b></p> <p>Переведи стратегию на операционный уровень, чтобы она была понятна всем</p>	<p><b>Стратегическое единство</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





**СБЕРБАНК**

---

*Всегда рядом*