



**ГАЗПРОМБАНК
АВТОЛИЗИНГ**

ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Анастасия Пижанкова,
директор по стратегическому развитию



ГАЗПРОМБАНК АВТОЛИЗИНГ В ЦИФРАХ

6 лет
на рынке

рост доли на рынке
автолизинга, год к
году

1.8
п.п.

x2.5

среднегодовой
прирост бизнеса

клиентов обращаются
повторно

50%

70+

городов
присутствия

профинансированных
транспортных средств

180
тысяч

1000

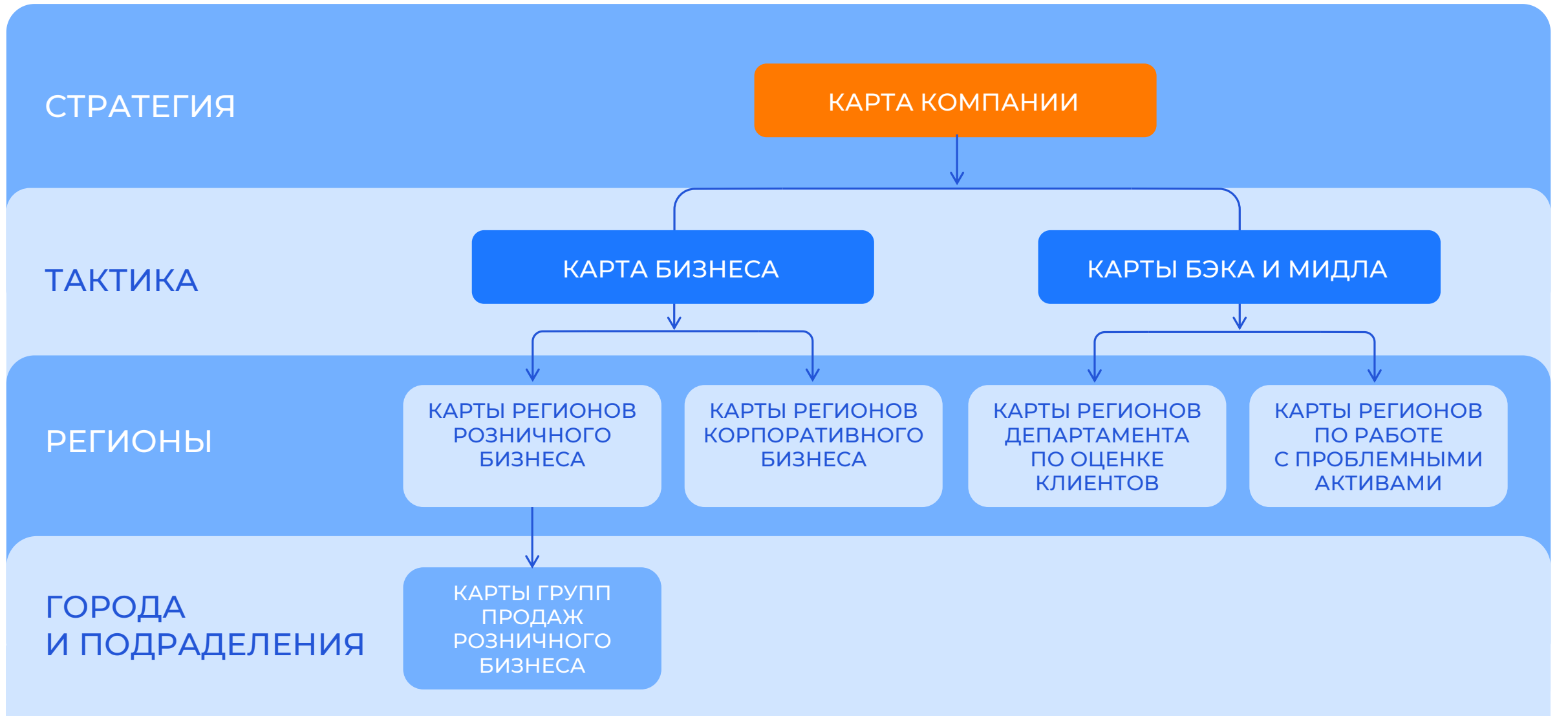
профессиональных
клиентских
менеджеров

клиентов —
юридических лиц
и ИП

70+
тысяч

ДОРОЖНАЯ КАРТА





СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА КОМПАНИИ

- Всего: 12 целей
- В среднем в цели: 5 проектов
- В среднем по году на карте: 70-75 проектов

КАРТА БИЗНЕСОВ

- Всего: 3 карты
- В среднем на карте: 11 целей, 3 проекта в цели
- В среднем по году на 3 картах: 30-35 целей, 80-85 проектов

КАРТА БЭКА И МИДЛА

- Всего: 18 карт
- В среднем на карте: 10 целей, 2 проекта в цели
- В среднем по году на 18 картах: 180-190 целей, 300-350 проектов

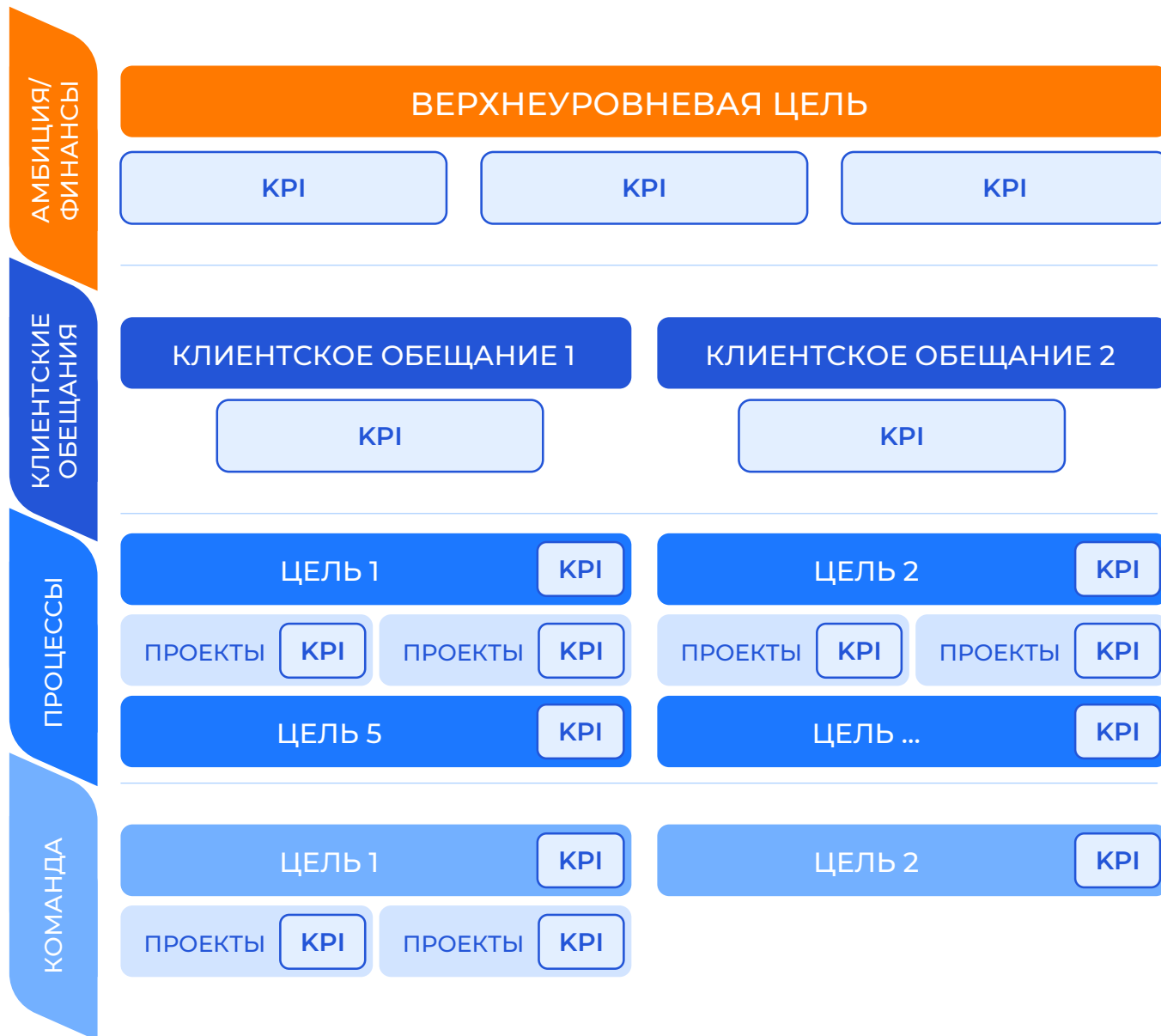
КАРТА РЕГИОНОВ

- Всего: 36 карт
- В среднем на карте: 10 целей
- В среднем по году на 36 картах: 350-370 целей

АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА



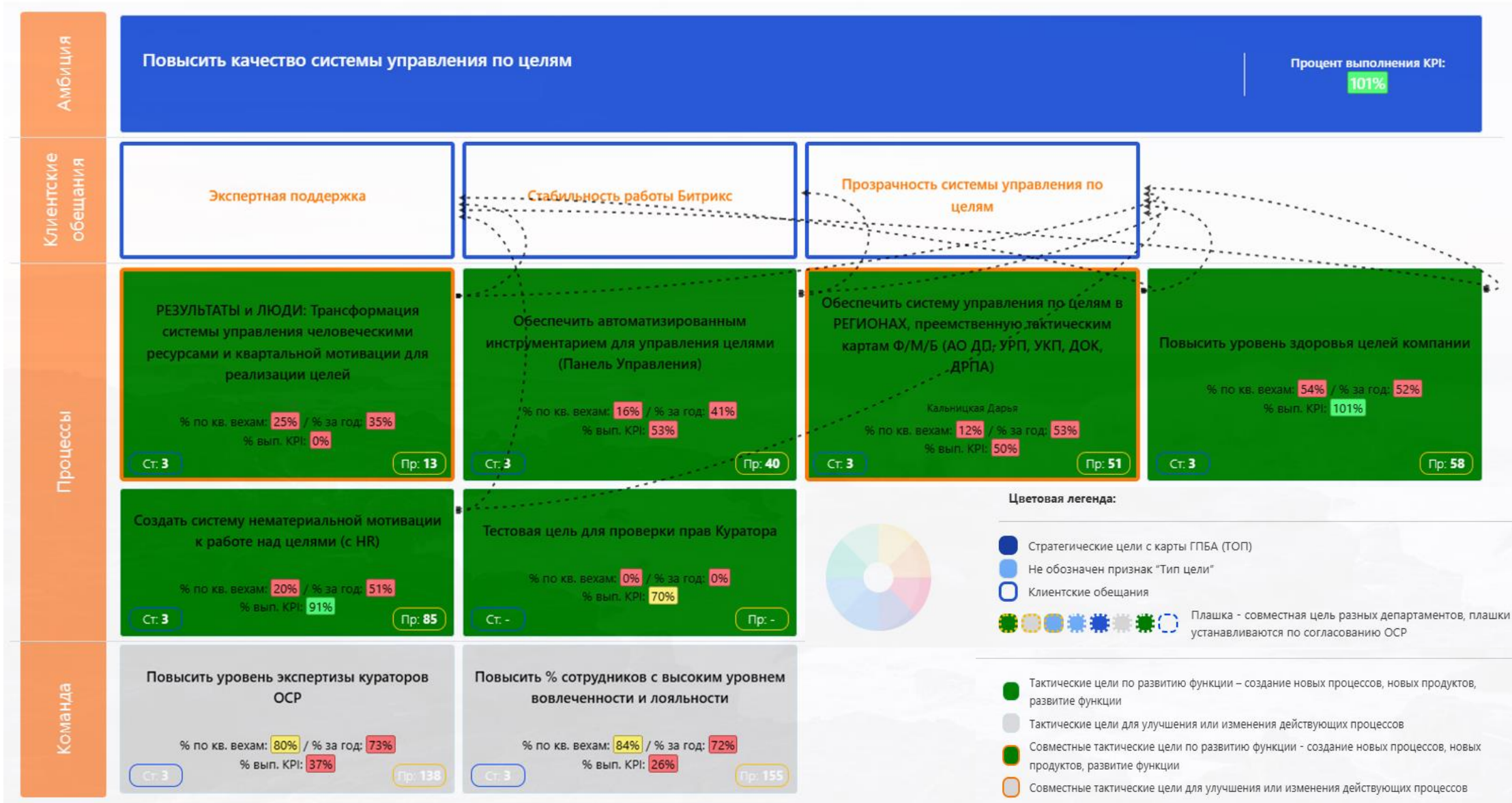
СТРУКТУРА КАРТЫ



ТИПЫ ЦЕЛЕЙ

- Стратегические цели компании
- Цели по созданию нового на тактических и региональных картах
- Цели по улучшению и систематизации операционной деятельности на тактических и региональных картах

ПРИМЕР КАРТЫ



ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ



ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАРТ И ЦЕЛЕЙ

1

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ (СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА КОМПАНИИ, КАРТЫ БИЗНЕСОВ)

Проводим очные мероприятия, на которых разрабатываются и презентуются будущие фокусы подразделения.

Цель всегда рождается из некоей проблемы и видения конечного результата решения этой проблемы.

Помимо этого, стратсессия — это инструмент вовлечения всей команды, элемент командообразования и нематериальной мотивации.

2

БАНК ИДЕЙ ОТ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

Мы собираем идеи весь год, в особенности в 4 квартале, в преддверии проектирования карт на предстоящий год. Делаем это как для внедрения постоянных улучшений, так и для формирования задач и проектов в тактических картах компании. Ведь идеи сотрудников — нескончаемый источник полезных задумок!

3

МОДЕРАЦИОННЫЕ РАБОЧИЕ СОВЕЩАНИЯ

Используются как отдельный инструмент анализа и проектирования целей и карт, так и как инструмент подготовки к стратегическим сессиям.

СИСТЕМА «СТАКАНОВ»

Система деления целей на группы в зависимости от типа карты и особенностей задач автоматизации для обеспечения достаточности ИТ-ресурсов. «Стаканы» позволяют параллельно реализовывать стратегические цели, цели фронта, мидла и бэка. В рамках «стаканов» работают отдельные ИТ-команды.

СТАКАН 1

Стратегические цели
и проекты карты
компании

СТАКАН 2

Цели и проекты
бизнеса

СТАКАН 3

Цели и проекты
бэк и мидл
подразделений

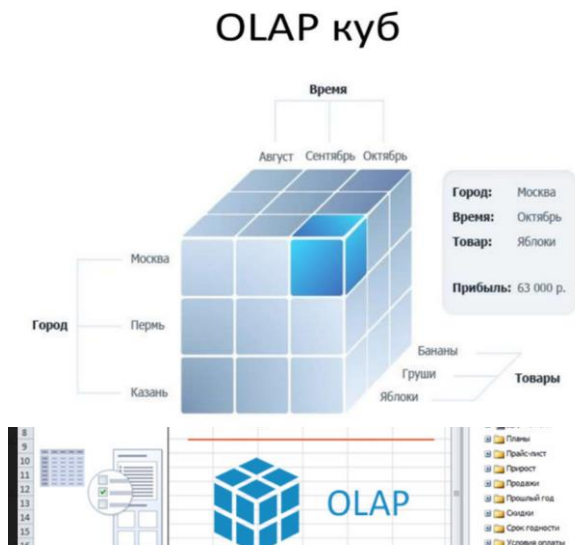
СПЕЦСТАКАН

Проекты, требующие
постоянного
ресурса ИТ

ФАСТТРЕК

Ускоренная полоса движения задач, требующих автоматизации, с выделением отдельной команды

СИНХРОНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА И МЕТРИК ПРОЕКТОВ



Повысить качество системы управления по целям

Новости | Задачи | Календарь | Диск | Еще

Цель достигнута: нет

KPI цели	Наименование KPI	Способ р...	Вес	Старт...	Целев...	Факт...	% ...	Верни...	Методика расчета	Форм...	Статус сог...	Ко...	О...
<input type="checkbox"/>	Интегральный показатель здоровья управления по целям	Единоразовый замер за год	30	9	81	82	101	Ликанова Анастасия	Средней % уровни здоровья (ТОП-Бизнес Бизнес)	Постоянный KPI	Согласован	нет	нет
<input type="checkbox"/>	KPI	Единоразовый замер за год	30	91	90	97	108	Антонова Мария	одна категория кураторов (без единиц автоматизированной системы) По итогам ИТ-стратегического проекта в 2023 - 91	Постоянный KPI	Согласован	нет	нет
<input type="checkbox"/>	СЭС в вписке	Единоразовый замер за год	20	41	70	66	94	Павленко Александр	стандартная методика расчета показателя СЭС по результатам опроса (стартовый по итогам опроса в мае 2024 - 41)	Постоянный KPI	Согласован	ок	нет
<input type="checkbox"/>	Доля регионов работает по региональным картам	Единоразовый замер за год	20	9	100	99.1	99	Маркова Лилия	УПТ (РС+ КДРП+ вес 30%, УПТ - вес 20%, ДСР - вес 20%, ДРП - вес 20%)	Постоянный KPI	Согласован	нет	нет

Видеоматрица цели

Ликанова Анастасия
Директор по стратегическому развитию

Мартьянова Оксана
Руководитель офиса

Направление цели: Верифицированная стратегическая цель

Привязка к карте: ОСР (2024)

Связана с целью из другой карты: -

Входит на элементные объединения: -

Дата создания: 18.10.2023 09:39

Тип цели: Закрытая стратегическая цель

Участники (4)

GAZPROMBANK AVTOLIZING | Главная > Отчет ОСР > Отчет по KPI

Исбранное: Обзор

Файл | Просмотреть | Проводник | Обновить

Группа карт	Карта	Тип цели	Наименование цели	% среднего. тем.	% среднего. Зкл.	% среднего. Зсл.	% среднего. фак.	Дельта	Вес 1 кв.	Вес 2 кв.	Вес 3 кв.
БММ	ДПК	Верифицированная стратегическая цель	Лучший сервис на рынке лизинга	101.00%	91.00%	115.00%	110.00%	0.00%	0.00%	0.00%	70.00%
		Клиентское объединение	Изменить стратегию без лишения документов к ДР	0.00%	0.00%	26.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
			Обеспечить быстрый и качественный решение клиентских вопросов	95.00%	93.00%	80.00%	80.00%	0.00%	0.00%	0.00%	70.00%
			Обеспечить быстрый и качественный решение клиентских вопросов	95.00%	93.00%	80.00%	80.00%	0.00%	0.00%	0.00%	70.00%
			Средняя ТС	0.00%	0.00%	84.00%	84.00%	0.00%	0.00%	0.00%	90.00%
			Средняя ТС	91.00%	92.00%	86.00%	86.00%	0.00%	0.00%	0.00%	70.00%
			Средняя ТС	15.00%	57.00%	92.00%	91.00%	1.00%	100.00%	100.00%	15.00%
			Средняя ТС	100.00%	104.00%	104.00%	104.00%	0.00%	100.00%	100.00%	80.00%
			Средняя ТС	0.00%	79.00%	49.00%	51.00%	0.00%	100.00%	100.00%	25.00%
			Средняя ТС	0.00%	0.00%	50.00%	75.00%	25.00%	100.00%	100.00%	40.00%
			Средняя ТС	0.00%	99.00%	99.00%	99.00%	0.00%	100.00%	100.00%	85.00%
			Средняя ТС	0.00%	73.00%	113.00%	113.00%	0.00%	100.00%	100.00%	45.00%
			Средняя ТС	22.00%	61.00%	60.00%	60.00%	0.00%	100.00%	100.00%	45.00%
			Средняя ТС	0.00%	98.00%	107.00%	107.00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%
			Средняя ТС	0.00%	30.00%	97.00%	97.00%	0.00%	100.00%	100.00%	25.00%
			Средняя ТС	95.00%	57.00%	85.00%	85.00%	7.00%	100.00%	100.00%	40.00%
			Средняя ТС	0.00%	0.00%	56.00%	56.00%	0.00%	100.00%	100.00%	40.00%
			Средняя ТС	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%	50.00%
			Средняя ТС	0.00%	90.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%
			Средняя ТС	15.00%	45.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%	100.00%	0.00%
			Средняя ТС	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%

Данные актуальны на дату: 18.10.2024 10:08:16

Всего целей: 1844

64,74% (средней % выполнения по верифицированной)

44,35% (средней % выполнения по клиентским объединениям)

69,71% (средней % выполнения по картам)

72,93% (средней % выполнения по стратегическим целям)

71,46% (средней % выполнения по элементным целям)

ОБЩАЯ РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ

УПРАВЛЕНИЕ КАРТОЙ

- Владелец карты

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕЛЮ/ПРОЕКТОМ

- Владелец цели
- Руководитель проекта

КОМАНДА ЦЕЛИ/ПРОЕКТА

- Эксперты
- Участники
- Координатор клиентских обещаний

ИТ-РЕШЕНИЕ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ*

- ИТ-координатор

КОМАНДА

- ИТ-команда реализации



ВЕРИФИКАЦИЯ

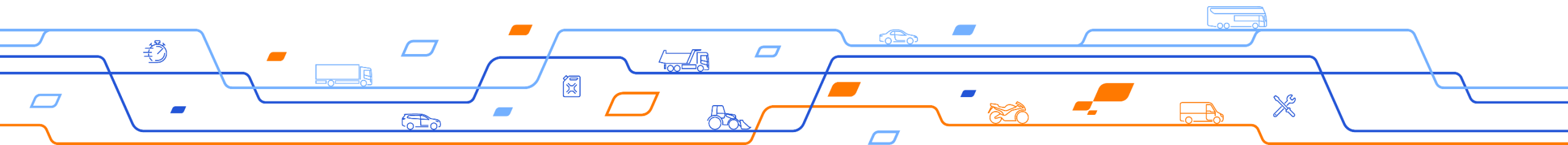
- Члены Стратегического комитета
- Верификаторы KPI
- Куратор Офиса стратегического развития

Содержательная верификация целеполагания и реализации целей, методологическое сопровождение и контроль, обеспечение инфраструктуры управления по целям

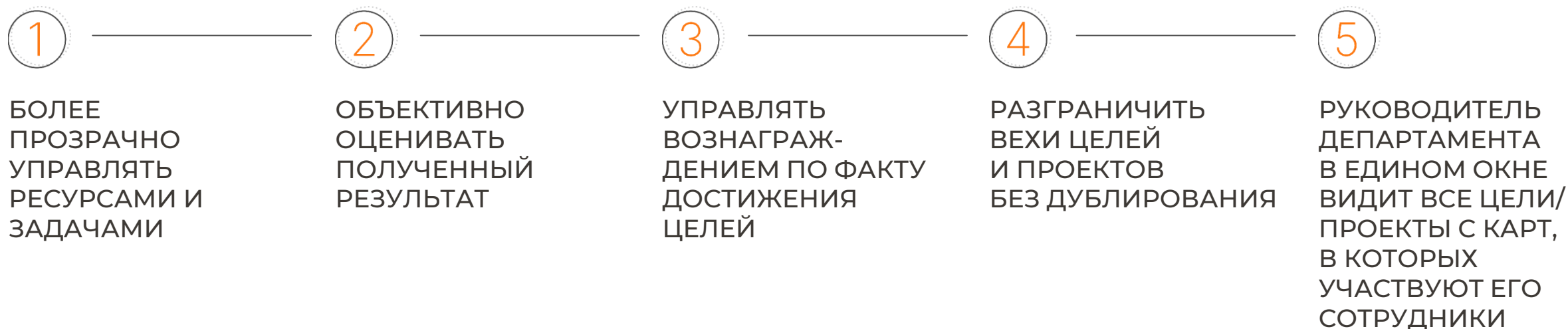
* При наличии автоматизации

«РЕЗУЛЬТАТЫ И ЛЮДИ»

Задачи, инструментарий и результаты
реализации проекта



ЧТО МЫ ХОТИМ



ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Дополнительное бизнес и IT-решение на Bitrix24, которое интегрируется в общий процесс управления целями и проектами, реализованный на Bitrix24

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Квартальные результаты и управление ресурсами

Повышение эффективности работы с квартальными результатами

Повышение эффективности управления ресурсами для достижения целей компании

Оплата достижений

Справедливое поощрение за достигнутые сверхрезультаты членов проектной команды

ЧТО СОЗДАЕТСЯ

Система квартальных результатов и управления ресурсами, которая предполагает упорядоченный по срокам бизнес-процесс формирования квартальных вех с каскадированием до конечных исполнителей

1

ВЛАДЕЛЕЦ ЦЕЛИ/
РУКОВОДИТЕЛЬ
ПРОЕКТА

за каждой планируемой вехой на портале может закреплять исполнителя с указанием того, что нужно сделать, и сроков

2

ВЛАДЕЛЕЦ РЕСУРСА
И ЛИНЕЙНЫЙ
РУКОВОДИТЕЛЬ

видят на портале весь свод запросов к их сотрудникам и могут управлять этим сводом (согласовывать исполнителя и сроки)

3

ИСПОЛНИТЕЛЬ ЗАДАЧ
В РАМКАХ ЦЕЛИ/
ПРОЕКТА

видит на портале приоритизированный список запросов от всех департаментов, акцептованный линейным руководителем и владельцем ресурса

4

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ
РУКОВОДИТЕЛЬ
ИСПОЛНИТЕЛЯ

и владелец цели/руководитель проекта могут оценить результат работы исполнителя и дать ему обратную связь на портале



ВЕХА



КОМАНДА
ИСПОЛНИТЕЛЕЙ



ФУНКЦИОНАЛ



СРОКИ



ОБРАТНАЯ
СВЯЗЬ



ПОЛУЧЕНИЕ
ЕДИНОЙ СВЯЗКИ

Директор по стратегическому развитию

Анастасия Пижанкова



+7 (495) 231-12-34



Pizhankovaav@gpbl.ru

