



**PROTEK**  
group of companies

# **Сбалансированная система показателей (BSC) Группы компаний «ПРОТЕК»**

- Александр Бережный
- Анастасия  
Журавлева
- Марина Глупушкина
- Дарья Темногрудова
- Динара Абдуллаева
- Роман Солдатенко

# Краткая характеристика Компании

«ПРОТЕК» – одна из крупнейших фармацевтических компаний России, работающая 25 лет на рынке.

Основана в 1990 году.

Общее число сотрудников Группы компаний – более 12 500 человек.

Производство  
лекарственных средств  
ЗАО «ФармФирма  
«Сотекс»



№ 3 в РФ\*

Доля (по выручке) – 3%

\*

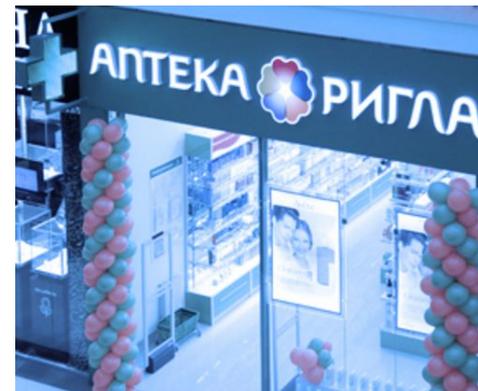
Дистрибуция  
фарм. Препаратов  
ЗАО Фирма ЦВ  
«ПРОТЕК»



№ 1-2 в РФ\*

Доля (по выручке) - 18,3% \*\*

Розничные продажи  
Аптеки «Ригла»



№ 2 в РФ\*

Доля (по выручке) – 3,8%

\*

**Сегмент дистрибуция приносит группе 70% EBITDA**

# SWOT- анализ

Внешние и внутренние факторы		Угрозы				Возможности			ИТОГ О
		Конкурентный рынок	Зависимость рынка ЛП от решений правительства	Снижение реальных доходов населения	Репутац-ые риски фарм. Компаний	Большая емкость и надежность рынка	Старение населения	Доступность привлечени я заемного капитала	
С и л ь н ы е	Стабильно растущие показатели результативности	+2	-1	-2	0	+2	+2	+2	5
	Отсутствие заемного капитала (низкие риски)	+2	+1	+1	+1	0	0	+3	8
	Высокая репутация компании	+3	+1	+1	+2	+1	+1	+2	11
	Диверсификация бизнеса	+3	+2	+1	+2	+2	0	+1	11
	Синергетический эффект вертикальной интеграции	+2	0	+2	+1	+1	+1	0	7
	Присутствие во всех регионах РФ	+2	0	0	+1	+2	+1	0	6
С л а б ы е	Низкое покрытие операционным ДП текущих обязательств	-2	-2	-2	0	+1	0	-2	-7
	Снижение оборота производимых ЛП в натуральном выражении	-1	0	0	0	-2	-2	-1	-6
<b>ИТОГО</b>		<b>11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	

## 2. Формулировка стратегической цели

**Стратегическая цель** – количественное описание желаемого результата деятельности компании, который необходимо достичь в заданный конечный период времени.

Формулировка цели	Обеспечение безубыточности деятельности компании
Целевое значение	Суммарная операционная прибыль, достаточная для покрытия % по кредитам
Формула	$EBIT \geq \%_{\text{кредит}} \times \text{ЗК}$ или $ROCE \geq \%_{\text{кредит}}$
Ограничение	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Не закрывать отели</li><li>2. Не снижать объемы продаж</li></ol>
Срок достижения	1 год (зависит от срочности решения проблемы и возможностей компании)

# Формулировка стратегической цели

Стратегическая  
цель

Увеличение доли рынка в каждом из сегментов бизнеса

Целевое  
значение

- ▶ Сегмент «Производство» - **x** %
- ▶ Сегмент «Дистрибуция» - **x** %
- ▶ Сегмент «Розница» - **x** %

Формула  
расчета

**Выручка сегмента/Объем рынка, рублей**

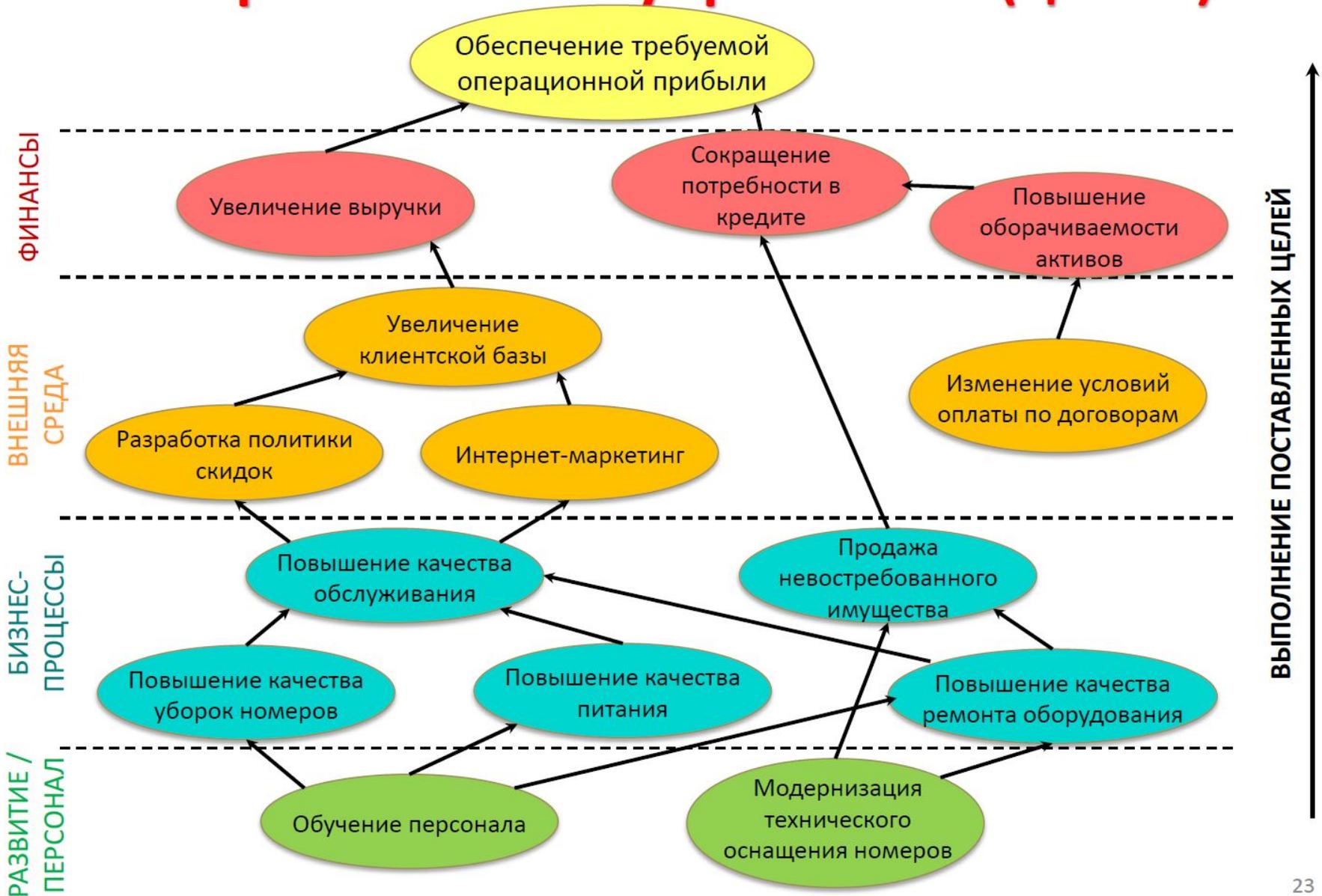
Ограничения

- ▶ ЗК должен составлять не более 10% валюты баланса
- ▶ **x**

Срок  
достижения

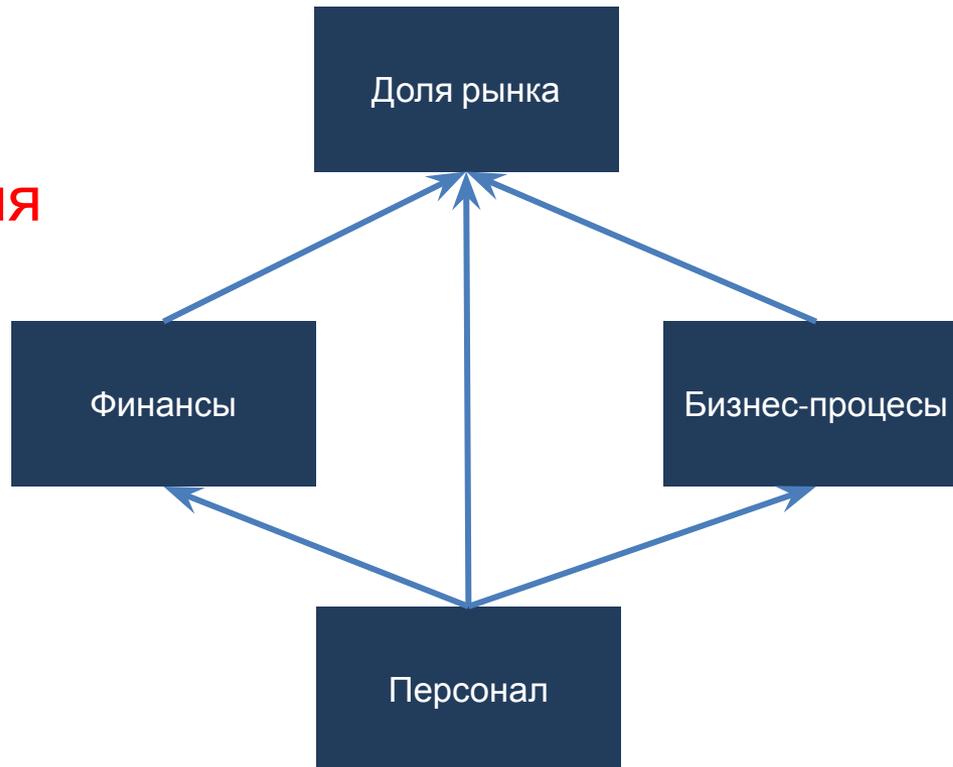
3 года

# 3. Карта объектов управления (целей)



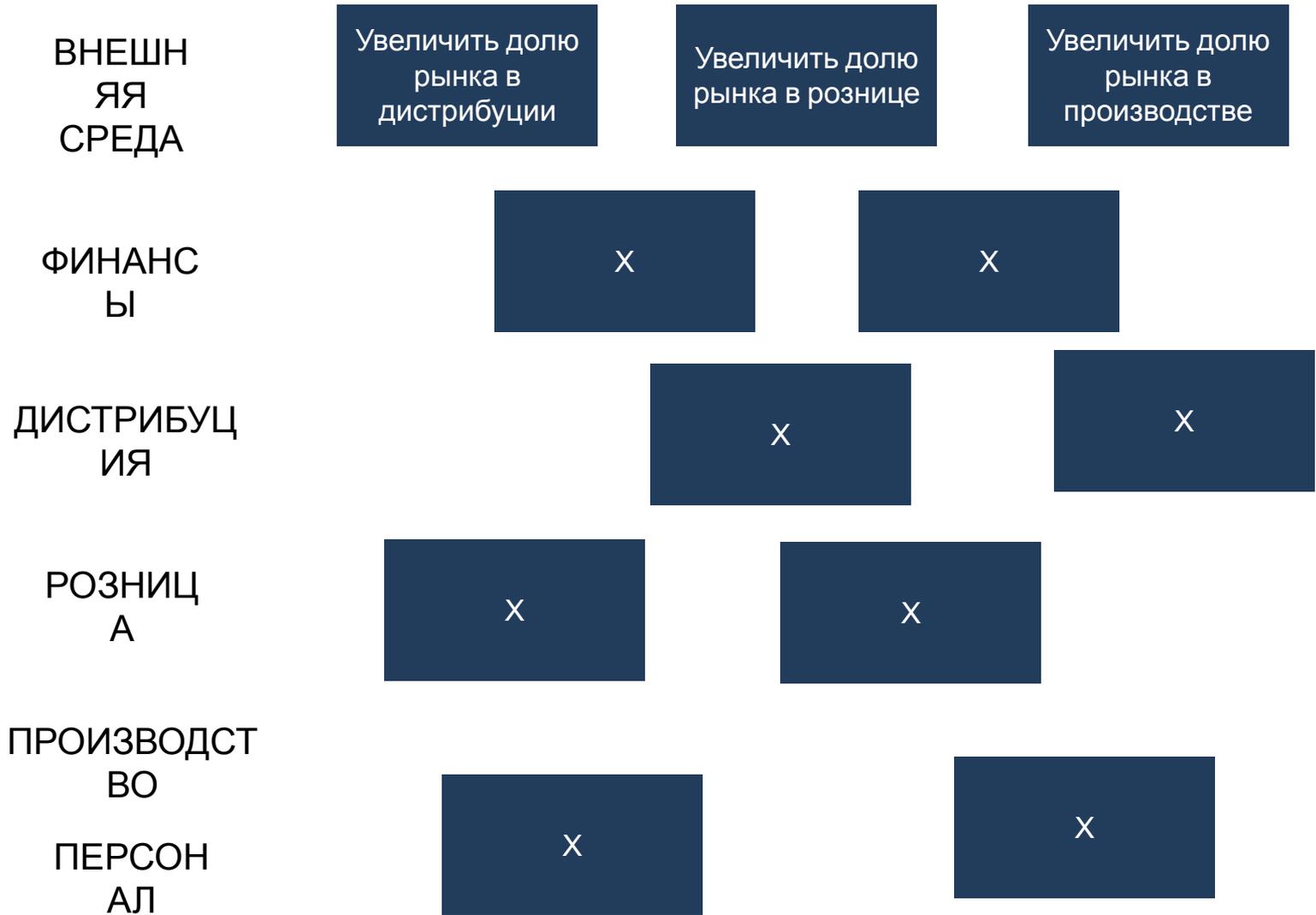
# Стратегическая карта целей

Для  
обсуждения



# Стратегическая карта

Цель: Стратегическая цель  
Увеличение доли рынка в каждом из сегментов бизнеса до  $x$  за  $x$  лет



Стратегическая цель

?

ФИНАНС  
Ы

Рома

ВНЕШН  
ЯЯ  
СРЕДА

Марина

РОЗНИЦ  
А

Настя

ДИСТРИБУЦ  
ИЯ

Динара

ПРОИЗВОДСТ  
ВО

Саша

ПЕРСОН  
АЛ

Даша

Розниц  
Дистрибуци  
Производств  
о

Бизнес-  
процессы



# Проекция «Бизнес-процессы»

Пример взят из МТС



# Проекция «Бизнес-процессы»

Пример взят из МТС  
+ форма контроля  
(автоматизированный/  
отчеты подразделений)

КФУ	KPI	Формула	Целевое значение	Целевое отклонение	Ответственные	Контрольные точки
Модернизация оборудования и автоматизация процессов	Степень снижения длительности ремонта оборудования	Отношение времени на ремонт модернизированного оборудования к оборудованию до модернизации	<0,5	5%	Технический директор	Ежеквартально
	Выполнение плана по модернизации оборудования	Отношение количества модернизированного оборудования к плановым значениям	100%	5%	Технический директор	Ежеквартально
	Повышение чистой прибыли на одного сотрудника	Отношение чистой прибыли к средней численности компании	2 млн. руб.	5%	Технический директор Финансовый директор	Ежегодно
Расширение сети методами органического роста и M&A	Прирост реальной капитализации компании за счет сделок M&A	(Капитализация текущего периода - капитализация предыдущего периода)/капитализация предыдущего периода	5%	0,5%	Финансовый директор	Ежегодно
	Количество новых точек продаж	Количество открытых в прогнозируемом периоде розничных магазинов	500	50	Директор по развитию	Ежеквартально
Создание новых продуктов и повышение эффективности процессов	Количество новых продуктов	Количество разработанных продуктов в прогнозируемом периоде	1	0	Директор по маркетингу	Ежегодно
	Скорость вывода новых продуктов на рынок	Отношение дней вывода нового продукта к среднему количеству дней вывода всех предыдущих продуктов в компании	Менее 1 квартал <1	0,1	Директор по маркетингу	Ежегодно
	Степень востребованности новых продуктов на рынке	Отношение количества клиентов, воспользовавшихся новым продуктом, к общему количеству клиентов	0,1	5%	Директор по маркетингу	Ежегодно
	Разработка программы перевода процессов на аутсорс и выполнение её	Разница между количеством штатных и внештатных позиций на момент составления стратегии и их количеством в контрольной точке	-5%	+/- 1.6%	Отдел персонала / Руководители департаментов	Ежеквартально

# Проекция «Х»

- По каждой проекции – 2 слайда. См. пример выше
- Каждая цель должна быть измеримой и иметь целевое значение
- КПЭ проекции совпадает с целью предшествующей проекции
- На каждую цель не менее 2 КФУ
- Для каждого КФЭ не менее 1 КПЭ
- Для каждого КПЭ должна быть формула и она должна быть понятной
- Лучшие презентации: МТС (best), Аэрофлот