



**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»



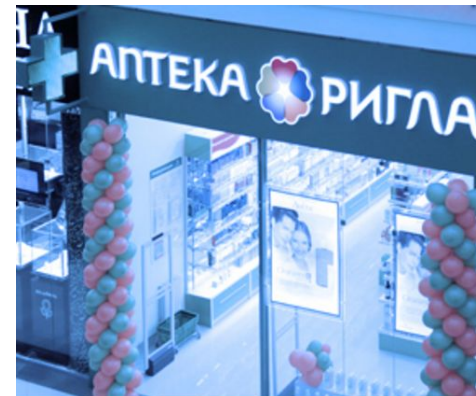
**№ 3 в РФ\***  
Доля рынка  
(в стоимостном выражении)  
– 3% \*

**Дистрибуция**  
фарм. препаратов  
ЗАО Фирма ЦВ  
«ПРОТЕК»



**№ 1-2 в РФ\***  
Доля рынка  
(в стоимостном выражении)  
– 18,3%\*\*

**Розница**  
Аптеки «Ригла»,  
«Будь здоров!» и  
«Живика»



**№ 2 в РФ\***  
Доля рынка  
(в стоимостном выражении)  
– 3,8% \*

Сегмент «Дистрибуция» приносит 70% EBITDA Группы

# 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

Увеличить долю рынка в каждом из сегментов бизнеса

Формула  
расчета

В стоимостном выражении: Доля рынка, % = объем продаж сегмента (руб.) / общий объем продаж на рынке (руб.)

Целевое  
значение

- ▶ Сегмент «Производство» - 4 %
- ▶ Сегмент «Дистрибуция» - 23 %
- ▶ Сегмент «Розница» - 5 %

Срок  
достижения

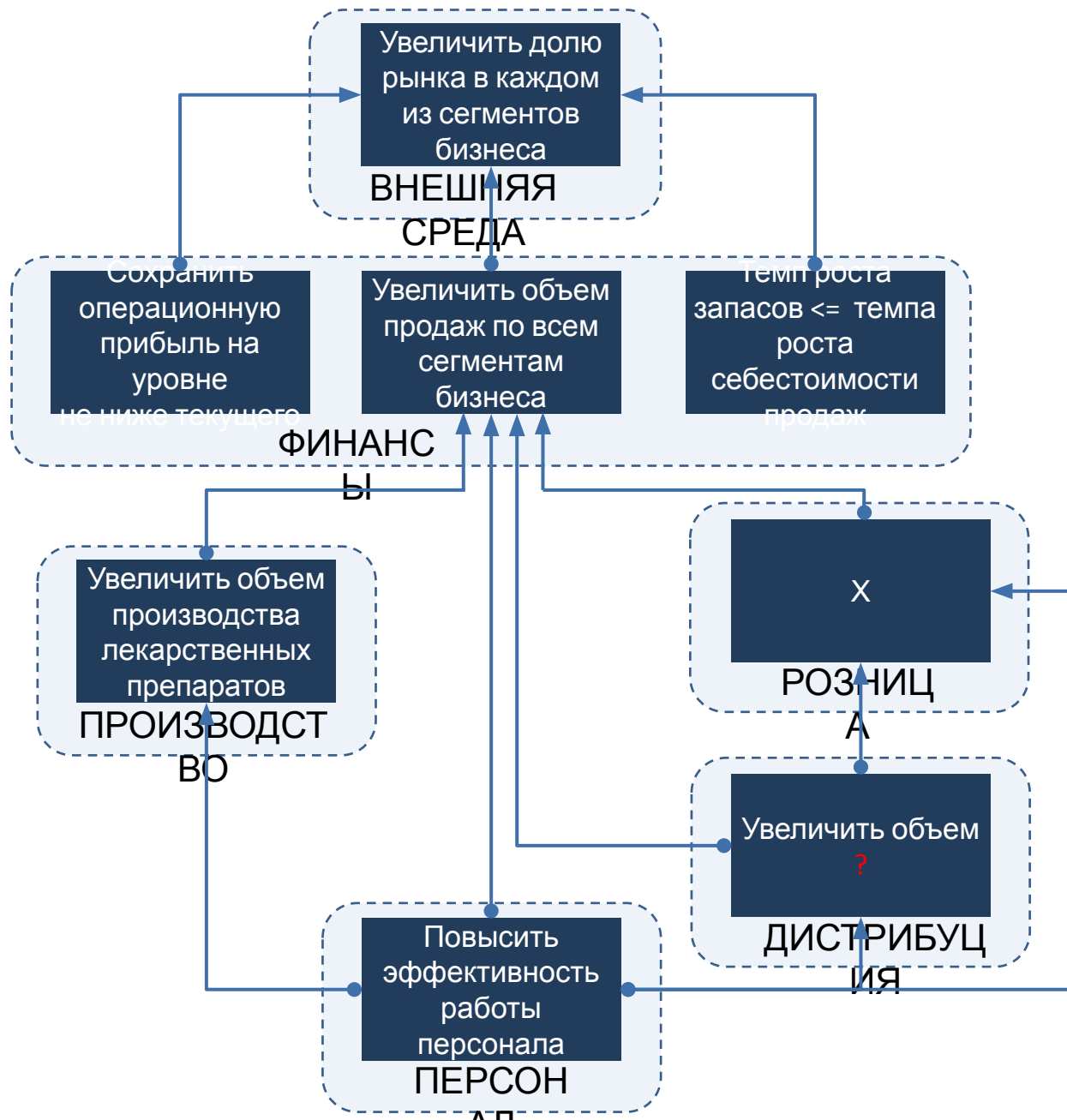
3 года

Ограничения

- ▶ Операционная прибыль не должна падать
- ▶ Темп роста запасов не должен опережать темп роста себестоимости продаж
- ▶ Сохранение высокого качества производимой продукции

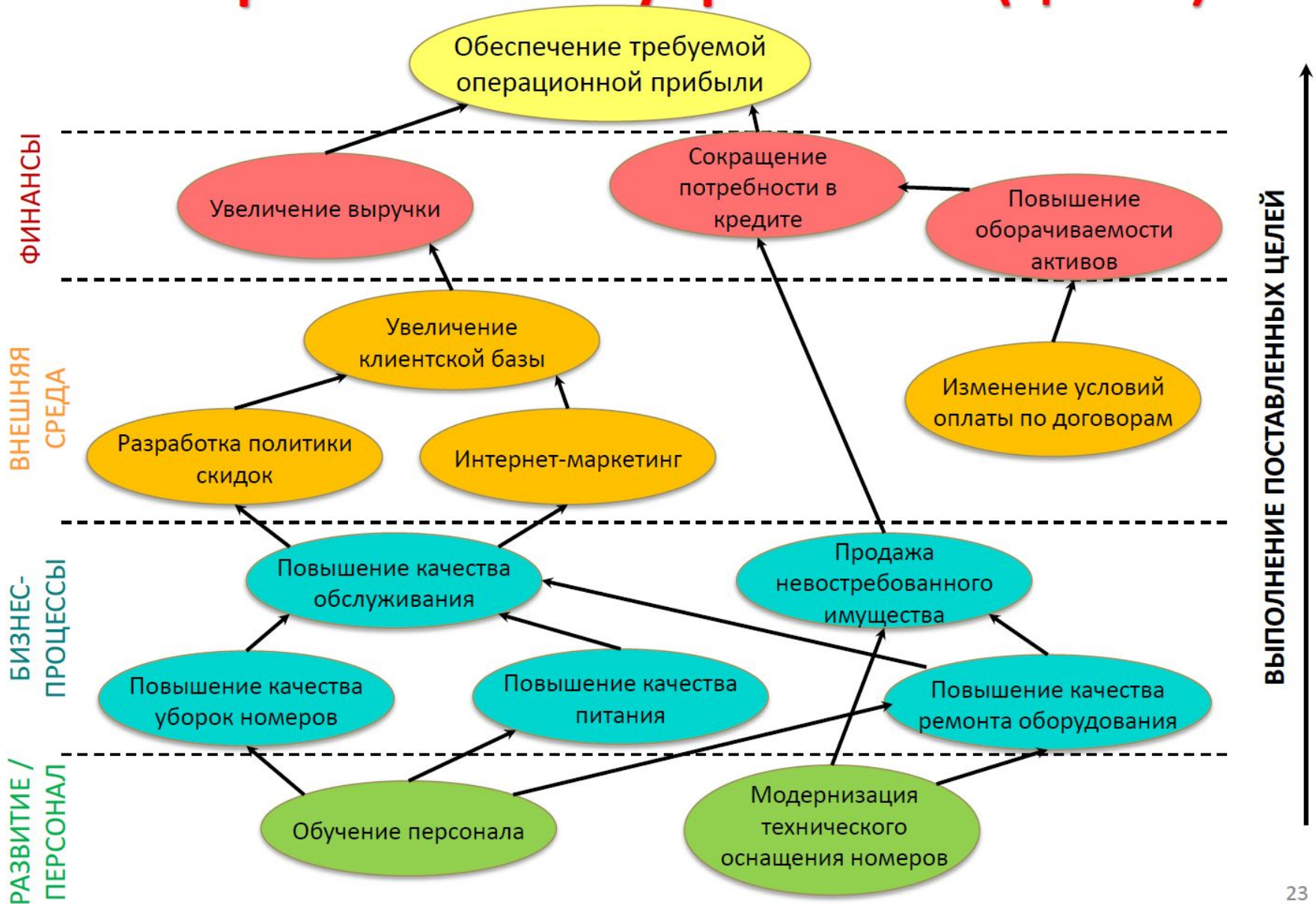
# Стратегическая карта целей

Не путать с  
КФУ!!!





# 3. Карта объектов управления (целей)



Современный парк воздушных судов	+7	Обновить полностью весь флот
Конкуренция	+7	Использовать свои конкурентные преимущества
Пунктуальность авиакомпании	+8	Поддерживать данный показатель
Увеличение потока туристов	+10	Улучшать лояльность

Utair

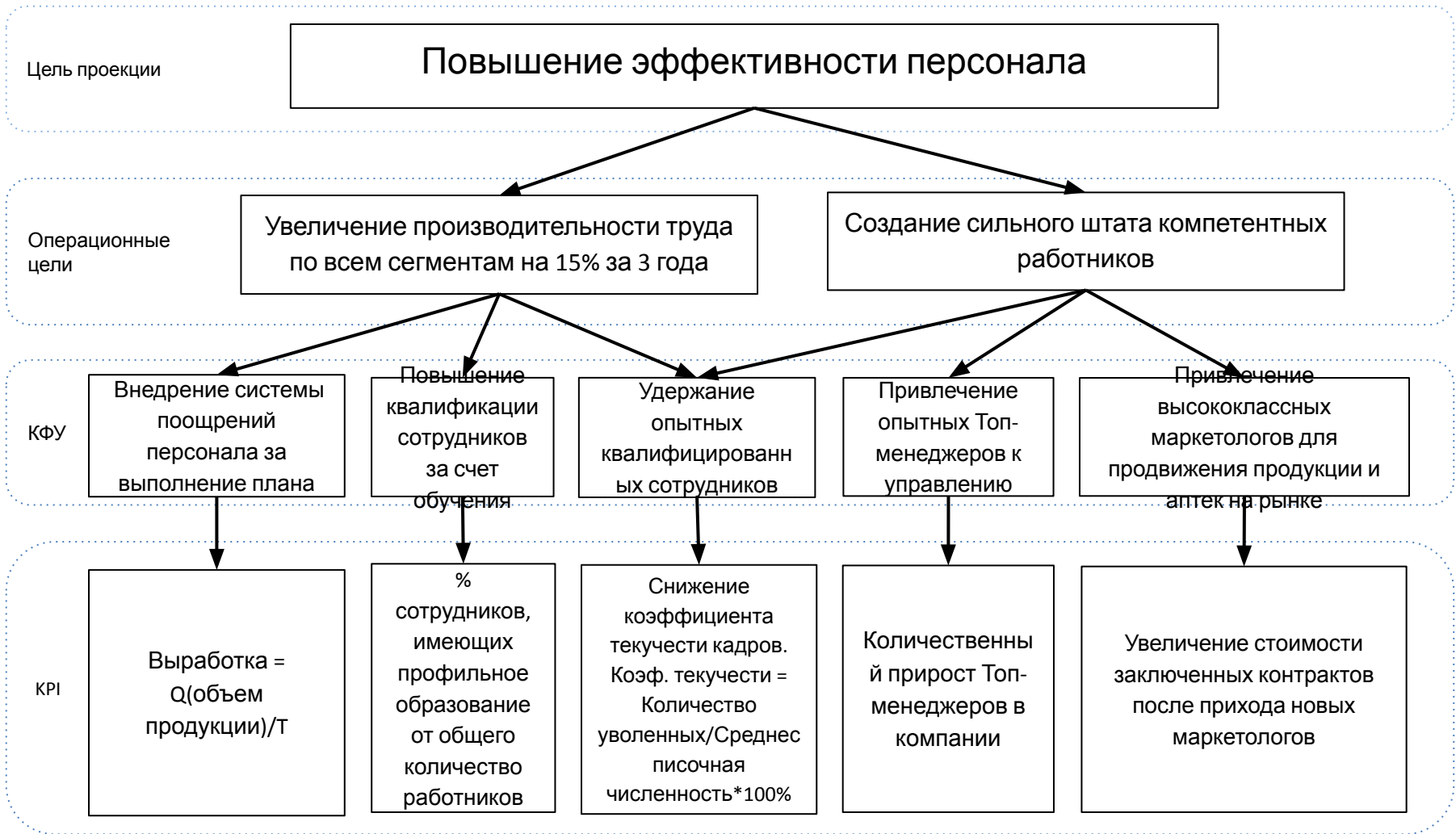
## Стратегическая карта

**Закрепление на рынке внутренних пассажирских авиаперевозок на уровне не ниже третьего места среди национальных авиакомпаний с долей рынка не ниже 10% к 2020 году.**





# Проекция «Персонал»



# Проекция «Персонал»

Критический фактор успеха	KPI	Формула	Целевое значение	Допустимое отклонение	Зона ответственности	Контрольные точки
Внедрение системы поощрений	Выполнение плана по выработке продукции (план/факт)	Выработка = $Q(\text{объем продукции})/T$	100%	0	Отдел кадров	Ежеквартально
Обучение персонала	% сотрудников, имеющих профильное образование от общего количество работников	Обученный персонал/общий штат работников	90%	+/-10%	Отдел обучения персонала	Ежегодно
Удержание опытных сотрудников	Снижение коэффициента текучести кадров. Коэф. текучести = $\frac{\text{Количество уволенных}}{\text{Среднесписочная численность}} * 100\%$	КТ в текущем году/КТ в предыдущем году	-50%	+/-5%	Отдел кадров	Каждые полгода
Привлечение опытных Топ-менеджеров	Количественный прирост Топ-менеджеров в компании	Количество ТМ в текущем году / в предыдущем году	+15%	+/-5%	Дирекция по персоналу	Ежегодно
Привлечение высококлассных маркетологов	Увеличение стоимости заключенных контрактов после прихода новых маркетологов	Средняя стоимость контракта в текущем году / в предыдущем	+30%	+/-10%	Дирекция по персоналу	Каждые полгода

# Проекция «Производство»

Цель проекции

Увеличить объем производства лекарственных препаратов на 33% в течение 3 лет

Операционные цели

Обеспечить дополнительный выпуск текущего ассортимента продукции

Повысить эффективность производственных процессов

Организовать выпуск новых продуктов

Сохранить высокий уровень качества продукции при увеличении объема производства

КФУ

Запуск дополнительных производственных мощностей

Оптимизация загрузки действующих мощностей

Модернизация действующего оборудования

Автоматизация производственных процессов

Усовершенствование системы мотивации производственного персонала

Ввод новых производственных мощностей

Разработка и сертификация новых продуктов

Реконструкция и обновление действующих производственных линий

Повышение квалификации и производственного персонала

Внедрение на производстве передовой системы контроля качества

KPI

Темп прироста выпуска текущего ассортимента

Коэффициент загрузки действующих мощностей

Коэффициент выполнения плана по модернизации и оборудования

Темп прироста выработки на 1 сотрудника

Коэффициент выполнения производственного плана

Доля новых продуктов в общем выпуске

Количество полученных сертификатов

Коэффициент износа производственного оборудования

Доля брака по вине производственного персонала

Доля брака, выявленного на этапе производства

# Проекция «Производство»

Критический фактор успеха	KPI	Формула KPI	Целевое значение	Допустимое отклонение	Зона ответственности	Контрольные точки
Запуск дополнительных производственных мощностей	Темп прироста выпуска текущего ассортимента	$((\text{Выпуск текущего периода} - \text{Выпуск предыдущего периода}) / \text{Выпуск предыдущего периода}) \times 100\%$	15%	3%	Директор по производству	Ежеквартально
Оптимизация загрузки действующих мощностей	Коэффициент загрузки действующих мощностей	$\frac{\text{Расчетное число единиц оборудования}}{\text{Принятое число единиц оборудования}}$	1	0,05	Начальник технологического отдела	Ежеквартально
Модернизация действующего оборудования	Коэффициент выполнения плана по модернизации оборудования	$\frac{\text{Количество модернизированного оборудования в текущем периоде}}{\text{Плановое значение}}$	100%	5%	Начальник технологического отдела	Ежеквартально
Автоматизация производственных процессов	Темп прироста выработки на 1 сотрудника	$((\text{Выработка на 1 сотрудника в текущем периоде} - \text{Выработка на 1 сотрудника в базовом периоде}) / \text{Выработка на 1 сотрудника в базовом периоде}) \times 100\%$	5%	0,5%	Директор по производству	Полугодие
Усовершенствование системы мотивации производственного персонала	Коэффициент выполнения производственного плана	$\frac{\text{Объем производства в текущем периоде}}{\text{Плановый объем производства}}$	1	0,05	Директор по производству	Ежеквартально
Ввод новых производственных мощностей	Доля новых продуктов в общем выпуске	$\frac{\text{Выпуск новых продуктов}}{\text{Общий выпуск}} \times 100\%$	10%	2%	Директор по производству	Ежеквартально
Разработка и сертификация новых продуктов	Количество полученных сертификатов	Количество полученных сертификатов	50	5	Руководитель научнотехнической лаборатории Руководитель юридического отдела	Ежеквартально
Реконструкция и обновление действующих производственных линий	Коэффициент износа производственного оборудования	$\frac{\text{Амортизация начисленная}}{\text{Первоначальная стоимость оборудования}}$	< 50%	5%	Главный бухгалтер Директор по производству	Ежеквартально
Повышение квалификации производственного персонала	Доля брака по вине производственного персонала	$\frac{\text{Брак по вине производственного персонала}}{\text{Общий объем брака}} \times 100\%$	< 50%	5%	Руководитель управления контроля качества	Ежеквартально
Внедрение на производстве передовой системы контроля качества	Доля брака, выявленного на этапе производства	$\frac{\text{Брак, выявленный на этапе производства}}{\text{Общий объем брака}} \times 100\%$	> 95%	5%	Руководитель управления контроля качества	Ежеквартально

# Проекция «Внешняя среда»

Стратегическая цель

Увеличить долю рынка в каждом из сегментов бизнеса

Операционные цели

Метрика: % рекламаций (жалоб)

Повысить удовлетворенность товарами и услугами Группы

Срок: 2 года

Цель: снижение на 25%

Метрика: см. выше

Увеличить долю рынка в каждом из сегментов бизнеса

Срок: 3 года

Цель: см. выше

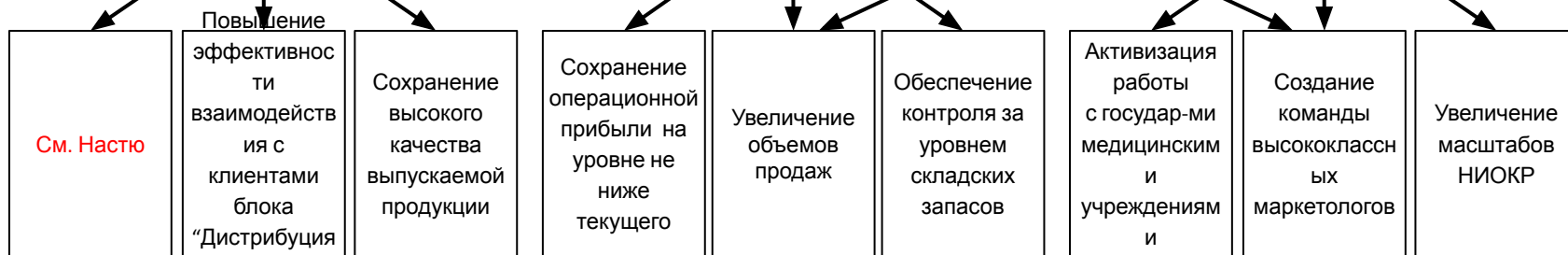
Метрика: позиция в рейтинге агентств «Forbes» и «Эксперт РА» ведущих ФК РФ

Закрепить за компанией имидж лидера фармацевтической отрасли РФ

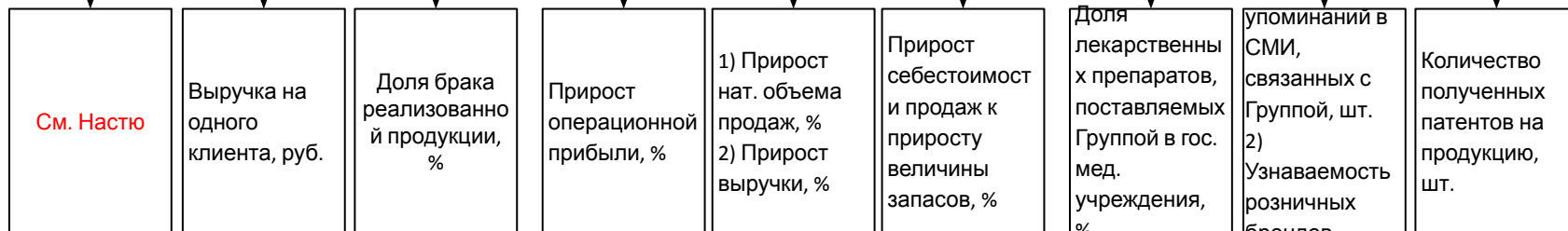
Срок: 2 года

Цель: позиция №1

КФУ



КРІ



По каждому сегменту бизнеса Группы

1) Кол-во упоминаний в СМИ, связанных с Группой, шт.  
2) Узнаваемость розничных брендов Группы



# Проекция «Внешняя среда»

Критический фактор успеха	KPI	Формула KPI	Целевое значение	Допустимое отклонение	Зона ответственности	Контрольные точки
Увеличение объемов продаж	Прирост натурального объема продаж, %	$(\text{Объем продаж}_1, \text{ед} - \text{Объем продаж}_0, \text{ед}) / \text{Объем продаж}_0, \text{ед} * 100\%$	43% по Группе	+/- 2%	Коммерческий директор Группы	Ежемесячно
	Прирост выручки, %	$(\text{Выручка}_1, \text{руб} - \text{Выручка}_0, \text{руб}) / \text{Выручка}_0, \text{руб} * 100\%$	80% по Группе	+/- 5%	Коммерческий директор Группы	Ежемесячно
Сохранение операционной прибыли на уровне не ниже текущего	Прирост операционной прибыли, %	$(\text{Операционная прибыль}_1 - \text{Операционная прибыль}_0) / \text{Операционная прибыль}_0 * 100\%$	0 %	Только в сторону увеличения	Финансовый директор Группы	Ежеквартально
Обеспечение контроля за уровнем складских запасов	Прирост себестоимости продаж к приросту величины запасов, ед.	$((\text{COS}_1 / \text{COS}_0) * 100\%) / ((\text{Ср. запасы}_1 / \text{Ср. запасы}_0) * 100\%), \text{ед.}$	1	Только в сторону увеличения	Директоры по логистике каждого сегмента	Ежемесячно
См. Настю	См. Настю					
Повышение эффективности взаимодействия с клиентами блока «Дистрибуция»	Выручка на одного клиента, руб.	$(\text{Выручка сегмента} / \text{Количество клиентов сегмента}), \text{руб.}$	1) Крупные клиенты- 120 млн/год 2) Мелкие – 6 млн./год	Не более 10%	Коммерческий директор сегмента «Дистрибуция»	Ежемесячно
Сохранение высокого качества выпускаемой продукции	Доля брака реализованной продукции, %	$(\text{Кол-во проданных бракованных единиц} / \text{Кол-во проданных единиц}), \%$	$1 * 10^{-4}$	Только в сторону уменьшения брака	Директор по производству	Ежемесячно
Активизация работы с государ-ми медицинскими учреждениями	Доля лекарственных препаратов (ЛП), поставляемых Группой в гос. мед. учреждения, %	$(\text{Выручка Группы от поставки ЛП в гос. мед. учреждения} / \text{Общая стоимость приобретения ЛП гос. мед. учреждениями}), \%$	28%	Не менее 26%	Коммерческий директор Группы	Ежеквартально
Создание команды высококлассных маркетологов	Кол-во упоминаний в ведущих СМИ, связанных с Группой, шт.	Кол-во упоминаний в СМИ (утвержден список СМИ), связанных с Группой, шт.	100	Не менее 90	Директор по маркетингу Группы Протек	Ежеквартально
	Узнаваемость розничных брендов Группы	Опросы в точках продаж, интернет-сайтах	Ригла – 9/10 Будь здоров – 6/10 Живика – 3/10	+/- 1 балл	Директор по маркетингу сегмента «Розница»	Ежеквартально
Увеличение масштабов НИОКР	Количество полученных патентов на продукцию, шт.	Количество полученных патентов на продукцию, шт.	8 патентов	+/- 1 патент	Ген. директор ЗАО «ФармФирма «Сотекс»	Ежегодно

# 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 КФУ - 1 КПЭ
- Для каждого КПЭ должна быть формула и она должна быть понятной
- Лучшие презентации: МТС (best), Аэрофлот