

Магистр Ли Ю.Н.

*Московский финансово-юридический университет МФЮА, г. Москва
Научный руководитель Ключко В.А. к.э.н., доцент кафедры «Кафедра
Финансы, налогообложение и финансовый учет»
Московский финансово-юридический университет МФЮА, г. Москва*

СПЕЦИФИКА СИСТЕМЫ КРІ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

Аннотация: В статье анализируется специфика системы ключевых показателей эффективности (KPI) финансовой деятельности фармацевтических предприятий с учетом этапа их развития. Рассматриваются критерии выбора и интеграции финансовых KPI в сбалансированную систему показателей. Результаты могут применяться при разработке стратегий развития фармбизнеса.

Ключевые слова: KPI, фармацевтический бизнес, управление финансами, оптимизация показателей, конкурентоспособность.

Klyuchko V.A.

PhD in Economics,

*Associate Professor, Department of Finance, Taxation, and Financial Accounting
Moscow Finance and Law University, MFUA, Moscow*

Li Y.N.

Moscow Finance and Law University, MFUA, Moscow

SPECIFICITY OF THE KPI SYSTEM FOR FINANCIAL ACTIVITIES FOR PHARMACEUTICAL BUSINESS ENTERPRISES

Abstract: The article analyzes the specifics of the key performance indicators (KPI) system for financial activities of pharmaceutical enterprises, considering their development stages. It examines the criteria for selecting and integrating financial KPIs within a balanced scorecard framework. The results can be applied in developing growth strategies for pharmaceutical businesses.

Key words: KPI, pharmaceutical business, financial management, performance optimization, competitiveness.

Фармацевтический бизнес — одна из самых важных и перспективных отраслей современной экономики, объединяющая науку, технологии и коммерцию. Все эти аспекты — научные, производственные, коммерческие и социальные — требуют четкого и эффективного управления ресурсами и результатами деятельности. В условиях значительных инвестиций, длительных циклов разработки и высокой конкуренции компании вынуждены постоянно оценивать свою эффективность и достигать стратегических целей [12]. Поэтому крайне важную роль играют ключевые показатели эффективности (KPI), представляющие собой показатели результативности и деятельности, в определённой степени служат основой для сбалансированной системы показателей (ССП или BSC) [3].

Система ключевых показателей эффективности (KPI) в финансовой деятельности предприятий фармацевтического бизнеса представляет собой важный инструмент, позволяющий анализировать, контролировать и оптимизировать финансовые результаты компании. Одной из основных специфик этой системы является необходимость учета множества факторов,

влияющих на финансовые показатели в условиях высокой конкуренции и строгого регулирования со стороны государственных органов. В мировой практике существует огромное количество методов и технологий управления организацией, однако значительное распространение получила Key Performance Indicator (KPI) – система ключевых показателей эффективности (КПЭ). Ученые предлагают различные определения системы KPI, отражающие специфику той отрасли бизнеса, показатели эффективности которой являются объектами оценки (таблица 1).

Таблица 1 – Определения системы KPI

Автор	Определение
Жихарева Е.Д.	KPI представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат [4]
Парменер Д. Г.	Ключевые показатели эффективности – это показатели деятельности компании или отдельных ее подразделений, который дают возможность организации достигать ее стратегических и тактических целей [7]
Клочков А.К.	KPI представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат [5]

Фармацевтические компании часто сталкиваются с изменениями в законодательстве, которое может напрямую влиять на стоимость исследований и разработок новых препаратов, а также на технологии производства и маркетинга.

Важным аспектом KPI для фармацевтического бизнеса является учет особенностей жизненного цикла продукта. Необходимо выделять различные стадии от разработки лекарства до его выхода на рынок и последующего мониторинга продаж. В первые годы после выхода на рынок особенно важно отслеживать такие показатели, как рентабельность инвестиций в исследования и разработки (R&D), время выхода на рынок (time-to-market), а также уровень продаж и спроса на продукт. Эти показатели помогают компании оценить экономическую эффективность своих инвестиций и принимать обоснованные решения о дальнейших вложениях в новые разработки [2]. Другой важный аспект заключается в необходимости интеграции KPI с общими стратегическими целями компании. Четкое определение целей, таких как увеличение доли рынка, повышение конкурентоспособности, или выход на новые географические рынки, позволяет более эффективно разрабатывать и использовать ключевые показатели. Одним из наиболее значительных KPI для фармацевтических компаний является показатель прибыли на акцию (EPS), который помогает инвесторам оценивать финансовую устойчивость и прибыльность компании в долгосрочной перспективе [8]. Этап роста является отправной точкой для любого жизнеспособного бизнеса. Если принять правильные решения в этот период, существует значительный потенциал для развития продуктов и услуг. Важно помнить, что на этой стадии инвестировать в финансовые KPI, которые нацелены на быструю прибыль, нецелесообразно. Вероятнее всего, денежный поток будет отрицательным, а рентабельность инвестиций окажется низкой. В этой связи главные финансовые показатели эффективности должны фокусироваться на процентном увеличении доходов и объемов продаж, при этом необходимо учитывать разумный уровень затрат на создание и продвижение продукта, поскольку чрезмерные расходы могут привести к повышению риска невозврата инвестиций.

На следующем этапе эволюции компании наблюдается балансировка между уровнями рентабельности и реинвестиционных процессов. Предприятие должно не только сохранять долю на рынке, но и стремиться к её увеличению. В данной ситуации инвестиции, в отличие от долгосрочных вложений, которые актуальны на первом этапе, направляются на решение актуальных задач: устранение узких мест, увеличение производственных мощностей и улучшение технологических процессов. Финансовые ключевые показатели эффективности (KPI) на данной стадии развития компаний сосредоточены на прибыльности и управлении инвестициями. Владельцы бизнеса анализируют рентабельность своих вложений, доходность основного капитала и созданные добавленные стоимости.

На каждом из трех стадий развития бизнеса – роста, устойчивого развития и сбора «урожая» – классическая теория сбалансированной системы показателей, разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном, выделяет три основных цели. На основе этих целей можно разработать ряд KPI и затем оценить, насколько близки вы к стратегиям, актуальным на данный момент в жизни бизнеса [11]:

- 1) увеличение дохода и расширение структуры компании;
- 2) снижение затрат и повышение производительности;
- 3) эффективное использование активов и формирование инвестиционной стратегии.

Все перечисленные аспекты, в конечном счете, должны приводить к увеличению доходов и повышению операционной эффективности компании.

В таблице 1 представлена взаимосвязь ключевых стратегий и финансовых направлений, которые могут служить основой для формирования соответствующих ключевых показателей эффективности (KPI). Основными индикаторами роста доходов для компаний на различных этапах их развития станут ключевые показатели эффективности (KPI),

которые демонстрируют объем продаж, а также долю рынка в целевом сегменте. Увеличение этих ключевых метрик возможно различными путями, такими как внедрение новых товаров, пересмотр ценовой политики или изменение производственной структуры. На начальной стадии развития компании обычно направляют усилия как на продвижение и расширение существующих линеек товаров и услуг, так и на предложение новых решений на рынке. В таких случаях можно установить KPI в виде процента дохода, полученного от новых продуктов. Этот показатель особенно актуален для высокотехнологичных компаний, которые регулярно представляют потребителям инновационные товары [1].

Таблица 2 – стратегические направления финансовых KPI

Стратегические направления			
Сбор «урожая»	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка. Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доходы /Персонал	Инвестиции (процент продаж) Исследования и развитие (процент продаж)
Стратегические направления			
Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта Прибыльность продукта и клиента	Собственные издержки против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж)	Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) ROCE по основным категориям активов Коэффициент использования активов

Рост	Прибыльность продукта и клиента Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость единицы (производства или сделки)	Окупаемость Производительность
------	--	--	-----------------------------------

На стадии зрелости бизнеса может проявиться ситуация, когда постоянные клиенты не только не способствуют увеличению прибыли, но порой даже приводят к убыткам компании. В таком контексте имеет смысл внедрять ключевые показатели эффективности (KPI), отражающие, с одной стороны, рентабельность товаров или клиентов, а с другой – долю неприбыльных продуктов или потребителей. Эти показатели служат индикатором необходимости пересмотра ценовой стратегии [6].

В начальной стадии развития компании, когда наблюдается активный рост, стремление увеличить производительность посредством стандартизации и автоматизации может оказаться не самым оптимальным решением, так как это может существенно ограничить гибкость, необходимую для внедрения новинок. Поэтому на данном этапе целесообразнее устанавливать KPI производительности, учитывая возможность более эффективного использования как материальных, так и трудовых ресурсов. В условиях стабильного функционирования компании желание сократить расходы неминуемо ведет к росту прибыли и, как следствие, улучшению рентабельности инвестиций. Для повышения доходности инвестиций и ускорения возврата средств важно установить ключевые показатели эффективности (KPI) для использования активов так, чтобы они были нацелены на рациональное инвестирование. Это предполагает оптимальное распределение ресурсов между различными подразделениями компании, чтобы максимизировать совместное использование ресурсов. Проще говоря, обмен информацией и клиентской базой внутри организации может привести к более высокой эффективности и сокращению затрат, чем дублирование физических и интеллектуальных активов в разных подразделениях [13].

В условиях стабильного функционирования компании желание сократить расходы неминуемо ведет к росту прибыли и, как следствие, улучшению рентабельности инвестиций. Наиболее простой способ уменьшить затраты на производство товаров или оказание услуг заключается в снижении операционных расходов. Например, для компаний, производящих однородную продукцию, данная цель может быть сформулирована в виде ключевого показателя эффективности (KPI), связанного со снижением затрат на изготовление одной единицы товара. Поскольку расходы могут складываться из множества компонентов и в процессе производства или предоставления услуг участвуют различные подразделения, для точного определения затрат настоятельно рекомендуется использовать систему учета, ориентированную на анализ хозяйственной деятельности (activity-based cost system).

Несомненно, множество компаний стремится уменьшить разнообразные текущие расходы, такие как затраты на торговлю, администрацию, транспортировку и прочие. При этом в качестве основных критериев эффективности могут рассматриваться как абсолютные значения, так и относительные показатели, соотнесенные с расходами или доходами. Тем не менее, усилия по снижению текущих затрат должны гармонично сочетаться с ключевыми показателями эффективности, отражающими потребительский интерес, качество товаров или услуг, а также надежность доставки. В противном случае, подобная экономия может негативно сказаться на внутренних бизнес-процессах и даже на репутации компании [9].

Для повышения доходности инвестиций и ускорения возврата средств важно установить ключевые показатели эффективности (KPI) для использования активов так, чтобы они были нацелены на рациональное инвестирование [10]. Это предполагает оптимальное распределение ресурсов между различными подразделениями компании, чтобы максимизировать совместное использование ресурсов. Проще говоря,

обмен информацией и клиентской базой внутри организации может привести к более высокой эффективности и сокращению затрат, чем дублирование физических и интеллектуальных активов в разных подразделениях. Финансовые ключевые показатели эффективности (KPI) служат ориентиром для выполнения конкретных действий, необходимых для достижения долгосрочных стратегических целей организации. В упрощенном виде их суть можно свести к максимизации доходности капитала, вложенного в бизнес-единицу. Важно отметить, что все KPI в рамках концепции сбалансированной системы показателей должны быть взаимосвязаны и сфокусированы на достижении ключевых финансовых целей стратегии. Для большинства предприятий финансовые KPI, такие как уровень рентабельности, оптимизация затрат и увеличение продуктивности, а также эффективное использование ресурсов, создают связь между всеми четырьмя компонентами сбалансированной системы показателей.

Список литературы

1. Бугров Д. Метрика эффективности // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL:http://www.cfin.ru/management/controlling/mgt_productivity.shtml (дата обращения: 21.02.2025)
2. Вишнякова М. Как внедрить в компании систему КРІ // Электронная версия журнала «Генеральный директор». 2021. URL: <https://e.gd.ru/article.aspx?aid=618542> (дата обращения 28.02.2025)
3. Какие финансовые показатели необходимы для оценки деятельности предприятия // Финансовый директор: электронная версия журнала. URL: <https://fd.ru/articles/37937-kakie-finansovye-pokazatelineobhodimy-dlya-otsenki-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения 07.03.2025).
4. КРІ (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему КРІ в компании // Электронная версия журнала «Генеральный директор». 2022. URL: <https://www.gd.ru/articles/3584-kpi> (дата обращения 25.02.2025)
5. Клочков А.Т. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2020. 132 с.
6. Молвинский, А.А. Как разработать систему ключевых показателей деятельности. – Текст: электронный // 69 http://www.gaap.ru/articles/kak_razrabotat_sistemu_klyuchevykh_pokazateley_deyatelnosti (дата обращения: 19.02.2025)
7. Парменгер, Д.Г. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парменгер. – М: Олимп-Бизнес, 2020 – 258 с.
8. Родин И.И. Введение КРІ и результаты его применения в России // Статистика и экономика. №1. 2022, с.120-123.
9. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. URL: <http://balanced-scorecard.ru/wiki/ССП> (дата обращения: 22.02.2025)

10. Система ключевых показателей эффективности. – Текст: электронный // URL: <http://www.emd.ru/business/fk/pd.php> (дата обращения: 19.02.2025)
11. Стратегические карты Каплана и Нортонa: характеристика, история создания и значение в управлении компанией. URL: <https://cause-studio.ru/blog/tpost/bjgsdb29v1-strategicheskie-karti-kaplana-i-nortona> (дата обращения: 20.02.2025)
12. Фармацевтическое производство как бизнес. URL: <https://businessmens.ru/article/farmaceuticheskoe-proizvodstvo-kak-biznes> (дата обращения 12.09.2025)
13. Что учесть при разработке системы премирования на основе ключевых показателей эффективности? // Электронная версия журнала «Финансовый директор». 2022. URL: <https://fd.ru/articles/38621-kpi-kak-vnedritsistemu-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti> (дата обращения: 29.01.2025).