

## Методика управления эффективностью и результативностью инновационно-активных компаний в фармацевтической отрасли

**Кулакова К.** магистрант 2-го курса факультета «Менеджмент»  
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Финансовый университет)

**Кожевина О.В.**, д.э.н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент»  
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Финансовый университет)

**Kulakova K.**, graduate student of 2 course of faculty "Management" Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University)

**Kozhevina O.V.**, doctor of Economics, Professor the Department "Strategic and Crisis Management" Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University)

### **The method of managing the efficiency and effectiveness of innovation-active companies in the pharmaceutical industry**

**Аннотация.** В фокусе данной статьи исследована деятельность инновационно-активных компаний фармацевтической отрасли, описание и характеристика методик управления их результативностью и эффективностью.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, фармацевтическая отрасль, инновационно-активные компании, эффективность и результативность компаний.

**Abstract.** The focus of this article innovation-active companies of the pharmaceutical industry, the description and characteristics of management practices on their effectiveness and efficiency.

**Keywords:** innovative activity, the pharmaceutical industry, innovation-active companies, the efficiency and effectiveness of companies.

На современном этапе во многом уровень и качество экономического роста определяются разработкой, внедрением и всесторонним использованием инноваций. В мировой экономике в процессе интеграции и глобализации увеличилась необходимость выпуска инновационной продукции, вызванная постоянно растущим спросом на высокотехнологичную продукцию, высокая добавочная стоимость которой позволяет в значительной степени увеличить темпы роста как отдельно взятого предприятия, так и национальной экономики в целом.<sup>1</sup>

Субъектами инновационной деятельности в нашем государстве принято считать весь спектр организаций и лиц, которые внедряют инновации и выполняют их дальнейшее развитие, иными словами, организуют, ведут, поддерживают, стимулируют инновационную активность в рамках своей сферы деятельности. Не являются исключением и предприятия, действующие в рамках фармацевтической отрасли. Бесспорным является тот факт, что лекарственное обеспечение населения, не только в России, но и в целом по всему миру, относится к важнейшим показателям социального развития общества любого государства и важным индикатором ее благосостояния. Нестабильная экономическая ситуация последних 15 лет, и все ужесточающиеся санкции со стороны мирового экономического сообщества не могли не сказаться на развитии фармацевтической отрасли, у которой начиная с 2009 г. наблюдается некоторый экстенсивный рост, чему способствовали некоторые государственные программы, направленные на ее модернизацию и обеспечение перехода на новый, инновационный путь развития. Кроме того, одним из приоритетных направлений развития экономики России с того же периода являются идентификация и интенсивное развитие инновационно-активных компаний во всех отраслях экономики.

---

<sup>1</sup> Особенности развития предприятия в инновационной экономике: монография / Под ред. Н.С. Иващенко и А.В. Зайцева. – М.: Креативная экономика, 2011. – 456 с.

Основополагающей целью государственной политики нашего государства, направленной на развитие национальной фармацевтической отрасли на период до 2020 года, является создание качественно новых условий для скорейшего перехода на инновационную модель развития, что в конечном итоге должно привести к росту обеспеченности граждан России, населения, общему увеличению обеспеченности нуждающихся всеми необходимыми лекарствами до среднеевропейского уровня как по качественным, так и по количественным показателям.

Получив ориентир направления стратегического развития, каждое предприятие отрасли от малого до самого крупного концерна приняло курс на переориентацию деятельности в направлении развития и внедрения разного рода инноваций: продуктовые, процессинговые, маркетинговые, организационные и т.д.

При этом каждое отдельное предприятие в рамках бизнес-процессов своей деятельности должно само определиться с вопросом, каким именно способом и с использованием каких методов осуществлять наиболее качественное управление инновационной деятельностью.

Понятию эффективности в экономической литературе посвящено множество работ, к примеру, таких авторов, как Ефимовой О. В., Петрова И. В., Мочерного В. И., Сеницыной Т. А. и многих других, которые по-разному рассматривают и объясняют сущность такой важной категории, как «эффект». Также подробно анализируется понятие «эффективности»: Друкер П. Ф., Устенко О. Л., Шеремет А. Д., Маркина И. А., Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури, Мазур И. И., Шапиро В. Д., Сеницына Т. А. и т.д. Исследованию вопросов анализа и оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта уделено серьезное внимание такими учеными, как: Осовской Г. В., Устенко О. Л., Шереметом А. Д., Герчиковой И. Н. и др.

В процессе выбора направления инновационного развития отдельно взятого хозяйствующего субъекта в обязательном порядке необходимо учитывать многие его составляющие факторы<sup>2</sup>, как внутренние, так и внешние: инновационный климат в целом по стране, инновационную позицию руководства, инновационный потенциал самого предприятия и его инновационную активность.<sup>3</sup>

Некоторые исследователи рассматривают инновационную активность как интенсивность осуществления экономическими субъектами деятельности, направленной на разработку и вовлечение новых технологий или усовершенствованных продуктов, а также процессов в хозяйственный оборот.<sup>4</sup>

Другие воспринимают её как комплексную характеристику инновационной деятельности хозяйствующего субъекта, включающую степень своевременности и интенсивности осуществляемых действий.<sup>5</sup>

Согласимся с мнением тех авторов, которые инновационную активность понимают как комплексную характеристику инновационной деятельности субъекта хозяйствования, состоящую в имеющейся способности к мобилизации интеллектуального, инновационного, ресурсного и иных потенциалов, включающую степень интенсивности и энергичности деятельности осуществляемых действий по разработке, внедрению и распространению инноваций и модернизации инноваций.

Качественное определение результативности деятельности инновационно-активной компании является основным залогом ее успешного развития.

Процесс обеспечения качественной деятельности в условиях рыночной экономики, требует от предприятий, в том числе от инновационно активных компаний, постоянного повышения эффективности производственного процесса, конкурентоспособности товаров и услуг на основе внедрения последних достижений научно-технического прогресса, применения эффективных форм ведения хозяйственной деятельности и

---

<sup>2</sup> Белякова Г.Я., Чайран Ю.А. Факторы, влияющие на развитие инновационной деятельности // Креативная экономика. — 2014. — № 11 (95). — с. 162-170

<sup>3</sup> Мельников О.Н. Как оценить инновационную активность сотрудников. Инструменты оценки инновационной активности организаций при создании конкурентоспособных товаров и услуг // Российское предпринимательство. - 2009. - №3.

<sup>4</sup> Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия / А. А. Трифилова. — М. : Финансы и статистика, 2003 — С. 51

<sup>5</sup> Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. - М.: Дашков и К, 2013. - 220 с.

инструментов управления производством и всеми видами ресурсов, активизации имеющего предпринимательского потенциала.<sup>6</sup>

Для качественного управления эффективностью деятельности инновационно-активных предприятий необходимо понимать сущность и особенности, кроме таких важных экономических категорий, как: «эффект» и «эффективность», «результат» и «результативность», «инновационная деятельность».<sup>7</sup>

Проанализируем и обобщим наиболее известные и чаще всего применяемые подходы к определению понятия эффективности. Эффективность выступает базовым показателем человеческой активности, характеризующей способность обеспечить конечный, итоговый результат какой-либо деятельности. Как важнейшая экономическая категория «эффективность» дает возможность обосновать единую качественно-количественную характеристику результативности ведения хозяйственной деятельности. Невзирая на тот факт, что понятие эффективность происходит от слова «эффект», в научной литературе эти два понятия четко разграничиваются.

Проанализировав большое число существующих определений, можем сделать вывод о том, что все их можно подразделить на 4 группы. Первая группа воспринимают эффективность как процесс выбора правильных ориентиров и целей деятельности предприятия, вторая – как результат наиболее оптимального использования ресурсов, третья – как итоговую оценку использования имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, четвертая – рассматривает «эффективность» как некое соотношение результатов к затратам или результатов деятельности к ранее намеченным целям.

В рамках данной статьи под эффективностью будем понимать особую комплексную категорию, отображающую степень достижения всего спектра намеченных целей и определяемую как соотношение эффекта и установленных базовых целей или соотношение эффекта и понесенных на его достижение расходов, ресурсов, с обязательным учетом фактора времени и качества. При этом эффектом будем считать непосредственно достигнутый результат от осуществления инновационной деятельности компаний.

Взаимосвязь указанных понятий заключается в том, что определение эффективности хозяйственной деятельности имеет не только важное научное значение, но и важное практическое в процессе анализа и оценке деятельности ИАК можно не только определить эффективность ее деятельности, но и проанализировать, а в дальнейшем качественно охарактеризовать общий суммарный эффект различных ее структурных подразделений и направлений деятельности, определяя в конечном итоге качественную стратегию развития, разрабатывая прогнозы и планы действий на перспективу, устанавливая результаты использования ранее потраченных ресурсов: рабочей силы, средств производства, информации и т. д. Однако при этом можем отметить полное отсутствие однозначной и общепринятой трактовки понятия «эффективность», а также единой системы количественной и качественной ее оценки в деятельности ИАК предопределяет имеющие место расхождения в анализе хозяйственной деятельности анализируемых нами предприятий.

Важно отметить тот факт, что большое число авторов отождествляют сущность термина «эффективность» с термином «результативность» в процессе проведения анализа деятельности предприятий. Действительно «эффективность» и «результативность» являются составляющими общего процесса анализа деятельности предприятия. Наличие указанных общих и отличительных особенностей характеризует их тесную взаимосвязь. В зависимости от того, какие основные цели деятельности предприятия и каковы ожидаемые итоговые результаты, формируется соответствующий баланс между использованием данных понятий. В рамках данной статьи под понятием «инновационная активность» компании – будем понимать меру, демонстрирующую уровень вовлеченности компании в инновационную деятельность, поэтому необходимо понимать, как можно определить уровень эффективности и результативности инновационной деятельности в компании.

---

<sup>6</sup> Рубин А.Г. Особенности инновационной составляющей операционной стратегии предприятия // Проблемы достижения экономической эффективности и социальной сбалансированности: императивы, правовые и хозяйственные механизмы (сборник статей международной научно-практической конференции). – Краснодар, 2014 – С. 236–241.

<sup>7</sup> Малинина С.Е. Проблемы оценки экономической эффективности инновационных проектов // Креативная экономика. — 2014. — № 4 (88). — с. 16-27

Рассмотрим три основных подхода, которые возможно использовать при оценке результативности и эффективности инновационной активности современных компаний.

Система сбалансированных показателей (ССП, Balanced Scorecard, BSC) — представляет собой механизм последовательного доведения до всего персонала стратегии развития, целей компании и контроль за их достижением посредством так называемых ключевых показателей эффективности (KPI). Данная система рассмотрена нами ранее в работе. KPI являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника.

В данном контексте, CCP является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления. Основной принцип CCP, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления — управлять можно только тем, что можно измерить.

Экономическая добавленная стоимость EVA — это достаточно универсальный показатель, который можно использовать для финансового анализа, управления и оценки стоимости компании, оценки эффективности и результативности.

Далее на рис. 1. нами наглядно показан механизм расчета EVA и приведены основные составляющие компоненты стоимости, участвующие в расчете и влияющие на значение экономической добавленной стоимости инновационно-активных компаний:

$$EVA = NOPAT - WACC \times IC, \quad (1)$$

где NOPAT - чистая операционная прибыль после уплаты налогов; WACC - средняя цена капитала; IC - инвестированный капитал на начало периода.

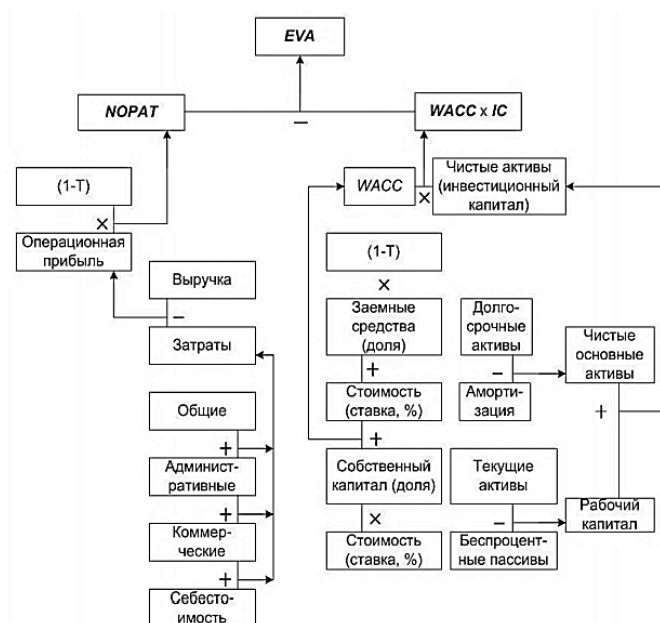


Рисунок 1.9. Схема формирования показателя EVA<sup>8</sup>

Главным достоинством управления стоимостью компании с использованием показателя EVA является то, что в ходе расчёта он учитывает стоимость капитала, в том числе и собственного капитала компании.

Из представленной зависимости между рыночной стоимостью предприятия и значениями EVA вытекает, что предприятие обязательно должно планировать свои будущие значения EVA для правильного направления действий собственников относительно инвестирования своих средств.

<sup>8</sup> Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент : учебник / И. Я. Лукасевич. — 3-е изд., испр. — М.: Эксмо, 2011. С.-189-192

Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) рассчитывается по формуле:

$$WACC = K_s * W_s + K_d * W_d * (1 - T), \quad (2)$$

где  $K_s$  - стоимость собственного капитала (%);

$W_s$  - доля собственного капитала (в %);

$K_d$  - стоимость заемного капитала (%);

$W_d$  - доля заемного капитала (в %);

$T$  - ставка налога на прибыль (в %).

Стоимость заемного капитала ( $K_d$ ) рассчитывается по формуле:

$$K_d = r * (1 - T), \quad (3)$$

где  $r$  - годовая процентная ставка за пользование заемным капиталом;

$T$  - ставка налога на прибыль.<sup>9</sup>

Представим три варианта взаимоотношений получаемого значения показателя EVA с поведением соответствующих собственников:

1.  $EVA = 0$ , т.е.  $WACC = ROCE$  и рыночная стоимость предприятия равна балансовой стоимости чистых активов. В таком случае рыночная прибыль собственника с случае вложении в это предприятие равна 0.
2.  $EVA > 0$  означает имеющийся прирост рыночной стоимости предприятия над балансовой стоимостью чистых активов, что, безусловно, стимулирует собственников к дальнейшему вложению средств.
3.  $EVA < 0$  ведёт к уменьшению рыночной стоимости предприятия. В этом случае собственники теряют вложенный в предприятие капитал за счёт потери альтернативной доходности.

Важнейшим скрытым показателем, содержащимся в формуле EVA, является относительный показатель «Доходность инвестированного капитала» (Return on Capital Employed, ROCE).

Экономический смысл данного показателя заключается в том, что EVA возникает в том случае, если за определённый период времени удалось получить доходность инвестированного капитала (ROCE) выше, чем норма доходности инвестора (WACC).

Инвесторы (собственники, акционеры) не будут считать себя удовлетворёнными, если доходность их капитала, заработанная в компании, не достигла установленной ими барьерной ставки доходности. Этот принцип формирования стоимости компании выражается в экономической добавленной стоимости (EVA):

$$EVA = \text{Spread} \times IC = ROCE - WACC \times IC, \quad (4)$$

где ROCE - рентабельность инвестированного капитала.

EVA как важный показатель оценки хозяйствования, бесспорно, имеет свои преимущества. Однако важно помнить также о его слабых сторонах и недостатках.

Подводя итог, можно в целом обозначить роль, которую играет EVA в оценке эффективности деятельности компании<sup>10</sup>:

- выступает как особый инструмент, который позволяет измерить действительную прибыльность инновационно-активной компании, а также, что ещё важнее, осуществлять управление ею позиции ее собственников, повышая стоимость бизнеса;

<sup>9</sup> Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент : учебник / И. Я. Лукасевич. — 3-е изд., испр. — М.: Эксмо, 2011. С.-192-195

<sup>10</sup> Особенности развития предприятия в инновационной экономике: монография / Под ред. Н.С. Иващенко и А.В. Зайцева. — М.: Креативная экономика, 2011. — 456 с.

- отражает альтернативный подход к концепции прибыльности (переход от расчета рентабельности инвестированного капитала (ROI), измеряемой в процентном выражении, к расчету экономической добавленной стоимости (EVA), измеряемой в денежном выражении);
- EVA — представляет собой показатель, который раскрывает менеджерам компании то, каким именно образом они могут повлиять на общую прибыльность;
- EVA характеризует повышение прибыльности в основном за счет увеличения эффективности использования капитала, а не за счет направления основных усилий на уменьшение затрат по привлечению капитала.

Таким образом, использование показателя EVA в процессе управления будет способствовать повышению качества оценки эффективности деятельности компаний.

Поскольку разработка и внедрения инноваций – это особого рода процесс, то управлять им можно с точки зрения процессного подхода.

В данной связи с целью оценки его результативности возможно использовать показатель KPI (Key Performance Indicators), который пришел в российский менеджмент вместе с теорией управления американскими и западноевропейскими компаниями, где он успешно используется уже несколько десятилетий.

KPI – это инструмент, который помогает анализировать эффективность определенной деятельности, а также уровень достижения поставленных целей.

Таким образом, выбрав тот или иной представленный метод оценки эффективности деятельности инновационно-активных компаний, возможно будет осуществлять качественное управление его развитием в текущей и стратегической перспективе. Сегодня безоговорочным является тот факт, что эффективность и результативность инновационной деятельности современных компаний зависит в том числе от того, насколько качественно обеспечивается стимулирование инновационной активности в системе задач стратегического управления любой инновационно-активной компании, вопрос весьма интересный и будет нами рассмотрен в будущем в рамках написания иных статей по данной теме исследования.

#### Список литературы:

1. *Беляев Ю.М.* Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. - М.: Дашков и К, 2013. - 220 с.
2. *Белякова Г.Я., Чайран Ю.А.* Факторы, влияющие на развитие инновационной деятельности // Креативная экономика. — 2014. — № 11 (95). — с. 162-170
3. *Жукова А.А., Кожевина О.В.* Оценка эффективности инновационной деятельности компаний общественного сектора // Бизнес-образование в экономике знаний. 2016. № 1 (3). С. 30-33
4. *Кожевина О.В.* Управление изменениями. М.: ИНФРА-М., 2016. 304 с.
5. *Кожевина О.В.* Переходная экономика как фактор неравновесия социально-экономических систем // Известия Алтайского государственного университета. 2003. № 2. С. 7-10
6. *Лукасевич И.Я.* Финансовый менеджмент: учеб. М. : Эксмо, 2011. 768 с.
7. *Малинина С.Е.* Проблемы оценки экономической эффективности инновационных проектов // Креативная экономика. — 2014. — № 4 (88). — с. 16-27
8. *Мельников О.Н.* Как оценить инновационную активность сотрудников. Инструменты оценки инновационной активности организаций при создании конкурентоспособных товаров и услуг // Российское предпринимательство. - 2009. - №3.
9. Особенности развития предприятия в инновационной экономике: монография / Под ред. Н.С. Иващенко и А.В. Зайцева. — М.: Креативная экономика, 2011. — 456 с.
10. Особенности развития предприятия в инновационной экономике: монография / Под ред. Н.С. Иващенко и А.В. Зайцева. — М.: Креативная экономика, 2011. — 456 с.
11. *Рубин А.Г.* Особенности инновационной составляющей операционной стратегии предприятия // Проблемы достижения экономической эффективности и социальной сбалансированности: императивы, правовые и хозяйственные механизмы (сборник статей международной научно-практической конференции). — Краснодар, 2014 — С. 236–241.

12. *Ткаченко Е.А., Горбашко Е.А., Трачук А.В., Карлик М.А., Рогова Е.М.* Экономика предприятия. СПб., 1999. 280 с.
13. *Трачук А.В., Тарасов И.* Исследование эффективности инновационной деятельности организации на основе процессного подхода // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 9. С. 52-61
14. *Трачук А.В., Линдер Н.В.* Влияние ограничений ликвидности на вложения промышленных компаний в исследования и разработки и результативность инновационной деятельности // Эффективное антикризисное управление. 2016. № 1. С. 80-89
15. *Трифилова А. А.* Управление инновационным развитием предприятия / А. . Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2003 – С. 51