

# РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Кетебаева А.К. Email: [Ketebayeva686@scientifictext.ru](mailto:Ketebayeva686@scientifictext.ru)

*Кетебаева Айзада Куаныш кызы – магистрант,  
Высшая школа менеджмента  
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан*

**Аннотация:** в статье говорится о существующей Фармацевтической компании и методах успешного внедрения разработанного плана. Основной целью данной работы является изучение и составление стратегии по формированию системы управления организационными изменениями для улучшения предприятия ТОО «Жетысу-Фарм К.М».

ТОО «Жетысу-Фарм К.М» - быстрорастущее предприятие, занимающееся обеспечением санитарных служб, диагностических центров, поликлиник и других структур, связанных со здравоохранением, как в Казахстане, так и в СНГ, высококачественной иммунобиологической продукцией. Главной задачей предприятия является забота о здоровье взрослых и детей путем повышения их иммунитета с помощью лекарственных средств и лекарственных препаратов.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, организационные изменения, здравоохранение.

## DEVELOPMENT OF A MODEL FOR CHANGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION: FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT SYSTEM IN THE PHARMACEUTICAL ENTERPRISE

Ketebayeva A.K.

*Ketebayeva Aizada Kuanysh kyzy – Master's Degree,  
HIGHER SCHOOL OF MANAGEMENT  
ALMATY MANAGEMENT UNIVERSITY, ALMATY, REPUBLIC OF KAZAKHSTAN*

**Abstract:** the article describes the existing Pharmaceutical company and methods of successful implementation of the developed plan. The main purpose of this work is to study and develop a strategy for the formation of an organizational change management system for improving the enterprise of LLP "Zhetysu-farm K.M".

LLP "Zhetysu-farm K.M" is a fast-growing company engaged in providing high-quality immuno-biological products to health services, diagnostic centers, clinics and other structures related to health care, both in Kazakhstan and in the CIS. The main task of the company is to take care of the health of adults and children by increasing their immunity by means of medicines and drugs.

**Keywords:** strategic management, organizational changes, healthcare.

УДК 658.3977

### Обзор литературы

Для успешной реализации и внедрения изменений используется модель СТВ, начиная со стадии подготовки следуя поиском информации и в финальном стадии отбирать оптимальные опции из выбранных альтернатив.

1-й ШАГ – НАЧАЛО. «Разморозить» мышление.

Предметом исследования являются изменения системы управления организацией для повышения конкурентоспособности предприятия.

2-й ШАГ – Описание системы.

Объектом исследования в данной дипломной работе является ТОО «Жетысу-Фарм К.М»

В зависимости от доли рынка, которую занимает компания, выделяют следующие виды стратегий:

1. Стратегия лидера рынка.
2. Стратегия последователя.
3. Стратегия претендента на лидерство.
4. Стратегия обитателя ниши.

3-й ШАГ – определение целей и ограничений.

Основная цель изучение и составление стратегии для внедрения, а также выработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия ТОО «Жетысу-Фарм К.М»

4-й ШАГ – Формулирование критериев достижения цели (см. таблица 1).

$$КС_j = \frac{\sum_{i=1}^n q_i * d_i}{m}$$

где: КС<sub>ж</sub> – конкурентоспособность j критерия;

q<sub>i</sub> – оценка критерия (0, 0,5 или 1);

d<sub>i</sub> – количество респондентов, которые отдали предпочтение i критерию;

m – количество респондентов.

Таблица 1. Критерии и описания критериев для достижения цели

Критерии	Описание критериев	Вес
Надежность	Честность, отзывчивость, финансовая стабильность, заинтересованность в ведении бизнеса, репутация, ответственность компании	0,25
Качество поставляемых лекарственных препаратов	Способность обеспечить лекарственные препараты в соответствии со спецификой (условия транспортировки и хранения, надежность упаковки, т.п.)	0,30
Приемлемая цена	Отсутствие дополнительных платежей за различные операции (транспортировка, таможенные пошлины и т.п.), все расходы учитываются в цене лекарственных препаратов, наличие системы скидок	0,25
Качество обслуживания	Квалификация обслуживающего персонала, оперативность, выполнения условий поставок, т.п.	0,05
Условия платежа	Наличие выгодных условий платежа (рассрочка, кредит), возможность получения внеплановых поставок, т.п.	0,15
Всего		1,00

5-й ШАГ – Генерация вариантов решений.

Для повышения конкурентоспособности руководству ТОО «Жетысу-Фарм К.М.» необходимо обратить внимание на следующее:

1. Активизировать маркетинговую политику.
2. Пересмотреть ценовую политику.
3. Внедрить систему мотивации для сотрудников.

Риски:

*Технические риски*

Проблемы, которые могут возникнуть с поставщиками (цена, качество и состояние продуктов, задержки поставки продуктов)

Халатность персонала.

*Финансовые риски*

Штрафы за несоответствие нормам контроля.

6-й ШАГ – моделирование вариантов. ПРОТОТИПИРОВАНИЕ.

Управление включает управление человеческими и нечеловеческими или материальными ресурсами. Эти ресурсы (в целом известны как 6М на английском языке) - деньги, материалы, человек, машины, время и рынки. И состоит из нескольких функций - планирование, организация, делегирование, мотивация, руководство, отчетность, составление бюджета и координация всего процесса.

7-й ШАГ – Оценка вариантов на основе критериев.

В целом, проанализировав конкурентоспособность компании, можно сделать вывод, что наиболее эффективным будет следующая последовательность действий:

- Стимулирование сбыта.
- Реклама, то есть проведение стратегии привлечения потребителя.
- Личные продажи.

8-й ШАГ – Разработка стратегии внедрения.

1. На этапе ввода продукции на рынок необходимо помнить о стимулировании сбыта.
2. На этапе роста основными также остаются действия по рекламе и пропаганда.
3. На этапе зрелости стоит усилить действия по стимулированию сбыта по сравнению с рекламой.
4. На стадии упадка вести напоминающую рекламу. Все действия затормаживаются, кроме стимулирования сбыта.

9-й ШАГ – Реализация стратегии внедрения.

Таблица 2. SWOT анализ ТОО «Жетысу-Фарм К.М»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- опыт работы на фармацевтическом рынке</li> <li>- единственный поставщик иммунобиологический препаратов</li> <li>- гарантия качества лекарственных препаратов;</li> <li>- долгосрочные контракты с покупателями</li> <li>- эксклюзивный дистрибьютор иностранных компаний</li> <li>- высококвалифицированный персонал</li> <li>- использование высоких технологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достаточно высокие цены на лекарственные препараты</li> <li>- неактивная маркетинговая политика</li> <li>- отсутствие дисконтной политики</li> <li>- слабая мотивация персонала</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение охвата рынка</li> <li>- увеличение ассортимента лекарственных препаратов</li> <li>- неудачное поведение конкурентов</li> <li>- дополнительные контракты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- колебание валютного курса</li> <li>- изменение в налоговой политике</li> <li>- сбой в поставках препаратов</li> <li>- изменение уровня цен</li> <li>- рост конкуренции</li> <li>- снижение уровня заболеваемости</li> <li>- отсутствие спроса</li> </ul>

10-й ШАГ – обратная связь.

**Планирование:** это основная и важная функция. Все остальные функции зависят от планирования. Цель планирования заключается в том, чтобы заранее обдумать, определить четкие цели и политику и выбрать соответствующий курс действий для достижения целей. Планирование включает разработку плана действий в соответствии с целями и политикой, делегирование работы различным сотрудникам для обеспечения бесперебойного функционирования организации. Это краткосрочный и долгосрочный план, а также требует ежедневного планирования деятельности. Планирование - это основа, на которой участники (сотрудники) на разных уровнях иерархии могут эффективно выполнять свою работу.

**Организация:** это включает в себя определение задач организации и разделение ее на должности, а также рабочие места и задачи, требующиеся для каждой должности, объединение работников одного определенного навыка и способности для эффективного и действенного использования человеческих ресурсов и других ресурсов. Организация служит связующим звеном между различными другими функциями управления.

**Кадровое обеспечение:** эта функция включает в себя использование и обучение человеческих ресурсов. Важно нанять людей с необходимыми знаниями и навыками, чтобы желаемые результаты были получены в соответствии с целями и задачами.

**Руководство и делегирование:** для этого требуются навыки и умение быстро принимать решения на постоянной основе. Делегирование включает в себя распределение рабочих нагрузок между людьми с соответствующей квалификацией на различных уровнях внутри организации. Руководство также включает в себя заботу об интересах персонала, а не только об интересах организации.

**Контроллинг:** этот аспект важен для обеспечения соответствия производительности планам. Это также включает контроль затрат, что очень важно для финансовых операций. Все статьи доходов и расходов подлежат мониторингу и контролю. Надлежащий контроль над расходами требует использования системы записей, которые служат инструментом для работы в заранее определенных финансовых пределах. **Координация:** эта функция помогает во взаимосвязи и взаимосвязи различных видов деятельности для бесперебойной работы организации и достижения ее целей.

**Отчетность:** для этого необходимо информировать различные органы управления, например, руководителей, руководителей о различных задачах с помощью отчетов, документов и записей. Это необходимо сделать для обеспечения бесперебойной работы.

**Бюджетирование:** Это важно для всех организаций, включая предприятия общественного питания и общественного питания. Все мероприятия планируются и проводятся с учетом имеющихся финансов. Бюджетирование включает в себя планирование распределения и использования финансовых ресурсов и учета.

#### *Список литературы / References*

1. Бражников М.А., Хорина И.В. Управление изменениями: Базовый курс. [Электронный ресурс], 2015. Самара. Режим доступа: <http://pmanag.samgtu.ru/sites/pmanag.samgtu.ru/files/change.pdf> (дата обращения: 20.04.2020).

2. Менеджмент. Управление изменениями в организации (Change Management). [Электронный ресурс]. 22 февраля 2019. Режим доступа: <https://www.your-mentor.ru/management/54-osnovy-upravleniya-izmeneniyami-v-organizatsii-change-management/> (дата обращения: 20.04.2020).
3. Демьяненко В. Управление изменениями: 8 шагов управления изменениями. [Электронный ресурс], 2011. Режим доступа: <http://ibcm.biz/8-шагов-управления-изменениями/> (дата обращения: 20.04.2020).
4. Behavioral Sciences. 6M in Management Education. [Электронный ресурс], 2015. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/277935680\\_6M\\_in\\_Management\\_Education/](https://www.researchgate.net/publication/277935680_6M_in_Management_Education/)
5. Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова. Практикум. Фармацевтический менеджмент. [Электронный ресурс], 2015. Режим доступа: <https://www.sechenov.ru/upload/iblock/2cb/2cb83a6428c40458159a5f288d6aeb4d.pdf/> (дата обращения: 20.04.2020).