

*A. MAXATOVA*

*докторант РНД, Казахский экономический университет им. Т. Рыскулова, г. Алматы*

## **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: МИРОВОЙ И КАЗАХСТАНСКИЙ ОПЫТ**

### **Аннотация**

Целью настоящей статьи является определение перспективных направлений совершенствования управления качеством деятельности казахстанских фармацевтических предприятий. В статье были использованы метод сравнительной аналитики, теоретизации методологического аппарата, а также программно-целевой подход в планировании и прогнозировании развития управления качества фармпредприятий, метод гипотез и абстрактного мышления. Использовался метод обзора зарубежных источников, метод динамического конструирования, а также методика проектирования развития управляемых трансформаций. В статье нашли отражение динамические процессы изменения внешней и внутренней среды фармацевтической отрасли Республики Казахстан. Область применения работы очерчена в статье достаточно конкретно - она представлена деятельностью фармацевтических компаний РК. Автором была разработана модель реагирования и стратегического управления устойчивым функционированием фармпредприятия. В статье нашел отражение вывод о том, что практические действия по реализации стратегии устойчивого развития фармацевтических предприятий предлагается представлять в виде программы, сопровождающейся комплексом конкретных мероприятий по использованию производственных, управляемых, информационных ресурсов, совокупность которых обеспечивает повышение уровня устойчивости экономического развития предприятия. Исследования показали: процесс управления фармпредприятием должен быть гибким, соответствовать изменениям внешней среды, в области стратегического планирования можно использовать новые методы и технологии управления: построение сценариев, применение моделей для анализа портфеля капиталовложений, разработка планов на ситуационной основе, использование суждений опытных экспертов, построение матриц оценки различных вариантов хозяйственного поведения. Исследование показало, что достижение фармацевтическими предприятиями прогнозируемого уровня 2024г. возможно при комплексной реализации стратегии устойчивого экономического роста.

**Ключевые слова:** перспективные цели фармацевтических предприятий, концептуальная модель, бенчмаркинг, стратегия устойчивого экономического роста, управление фармпредприятием, методы и технологии управления

**Keywords:** long-term goals of pharmaceutical companies, the conceptual model, benchmarking, sustained economic growth strategy, management, methods and technologies of management

**Тірек сөздер:** фармацевтикалық кәсіпорындардың болашағы мол мақсаттары, тұжырымдамалық үлгі, бенчмаркинг, тұрақты экономикалық өсу стратегиясы, фармацевтикалық кәсіпорынды басқару, басқару әдістері мен технологиялары.

Процесс устойчивого экономического развития предприятия, по результатам изучения трудов ученых-экономистов в области стратегического управления, стратегического планирования, должен осуществляться в двух кардинальных направлениях: разработка стратегии устойчивого экономического развития предприятия; разработка программы реализации резервов устойчивого экономического развития предприятия [1]. Предприятие становится более эффективным в результате реализации стратегии в шести отношениях:

1. Эффективность труда – применение принципов интенсивного производства;
2. Новые процессы и усовершенствованные методы – наиболее дешевые способы выполнения тех же самых затрат;
3. Модернизация продуктов — модернизация с целью снижения затрат на материалы и оплату труда;
4. Стандартизация продуктов – уменьшение количества различий между компонентами, входящими в состав продукции;
5. Эффективность, обусловленная масштабом производства – удвоение мощности предприятия не сопутствует удвоению затрат. Увеличение производственных площадей и машин обходится дешевле, чем организация и развертывание производства с нуля;

6. Использование заменителей – использование менее дорогих, но адекватных заменителей.



Рисунок 1 – Концептуальная модель стратегического управления ФП

Обобщение мнения ученых-экономистов в области стратегического управления позволило сформулировать положение, что: стратегию устойчивого роста экономического развития фармацевтического предприятия можно обоснованно отнести к группе глобальных стратегий; среди них стратегию устойчивого роста экономического развития фармацевтического предприятия следует классифицировать как стратегию роста [2]. Итак, любые изменения внешней и внутренней среды, текущих и перспективных целей фармацевтического предприятия должны оперативно приниматься во внимание путем введения в действие модели реагирования, стратегического управления устойчивым функционированием фармпредприятия, разработанной автором (рисунок 1).

Практические действия по реализации стратегии устойчивого развития фармацевтических предприятий предлагаем представлять в виде программы, сопровождающейся комплексом конкретных мероприятий по использованию производственных, управлеченческих, информационных ресурсов, совокупность которых обеспечивает повышение уровня устойчивости экономического развития предприятия. Исследования показали, что процесс управления ФП должен быть гибким и соответствовать изменениям внешней среды (рисунок 2). Важным исходным пунктом является формулирование задач оптимизации управления по преодолению угроз деятельности ФП (рисунок 3). Исследование показывает, что достижение фармацевтическими предприятиями прогнозируемого уровня 2024г. возможно при комплексной реализации стратегии устойчивого экономического роста. Следовательно, обоснованным будет считать стратегию устойчивого экономического роста комбинированной.

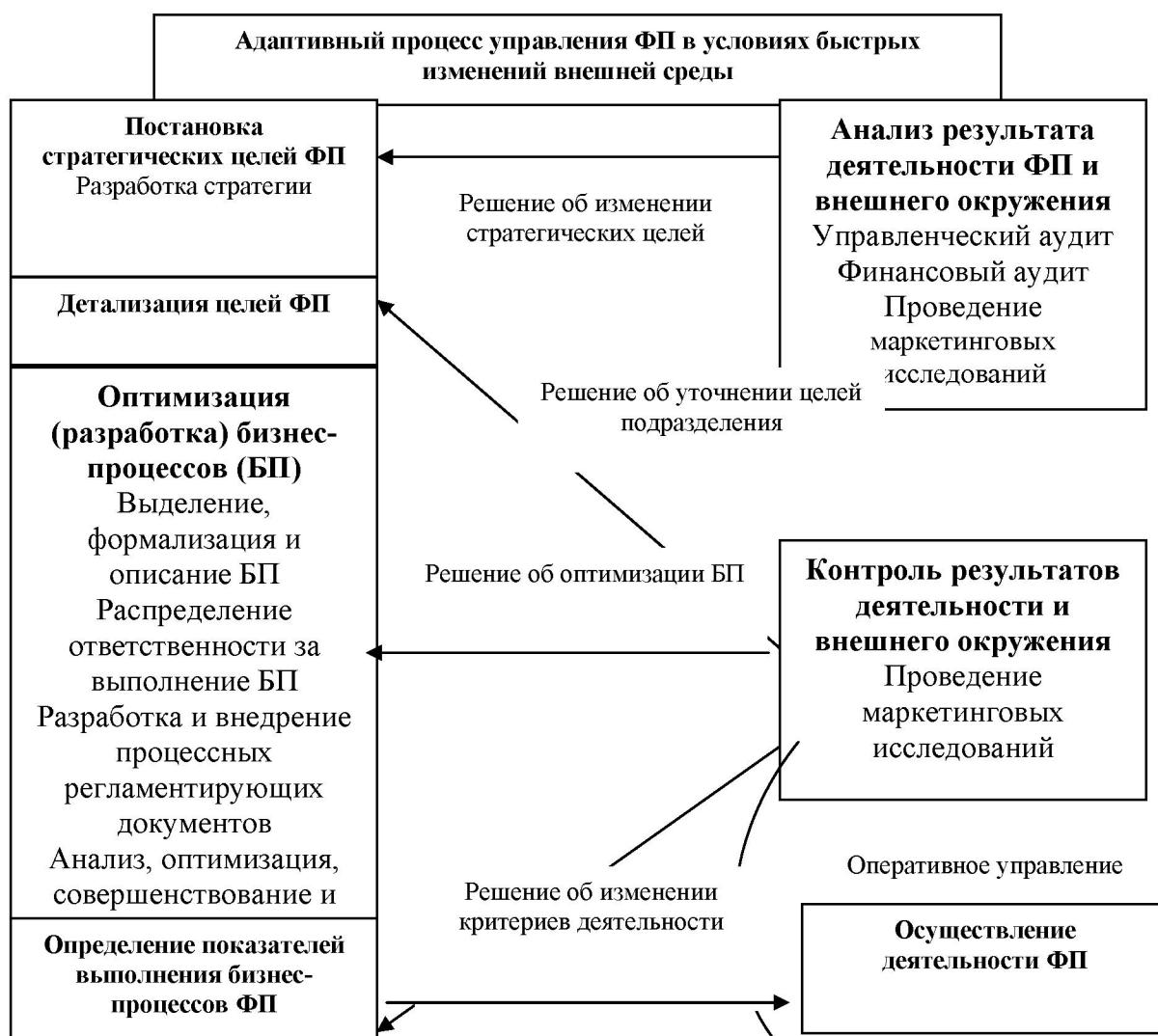


Рисунок 2 – Гибкий процесс управления ФП в условиях быстрых изменений внешней среды

При разработке стратегии успешного экономического развития фармацевтической отрасли автор руководствовался положением о целесообразности использования программно-целевого управления и бенчмаркинга. Результаты исследования свидетельствуют, что фармацевтические предприятия в Казахстане (АО, ТОО и т.д.), будучи в основной своей массе экономически состоятельными, не способны принципиально изменить условия производства лекарственных средств, сделать рывок в увеличении его объемов, например, на 30-50 %, при этом исключительно за счет увеличения продуктивности, решая параллельно сложнейшую проблему существенного улучшения качества лекарственных средств. Реальным и достаточно эффективным решением проблемы развития аптечных предприятий является фактический переход их в руки частных собственников, которые сами или с привлечением инвесторов смогут поднять состояние и деятельность до европейского (или близкого к нему) уровня [3].



Рисунок 3 – Основные задачи оптимизации управления по внутренним и внешним угрозам деятельности ФП

По этому принципу организовали свою работу известные фармацевтические фирмы. Однако пока таких фирм не хватает для всего рынка Казахстана. В фармацевтической отрасли необходимо активизировать процесс интеграции на корпоративной основе структур, включающий технологический процесс от производства лекарственных средств до реализации готовой продукции. Этому может способствовать финансирование прикладных научных и

экспериментальных разработок в области лекарственной технологии, которое осуществляется из средств производителей продуктов путем формирования внебюджетных отраслевых фондов за счет обязательных отчислений предприятий и организаций, производящих лекарства, независимо от форм собственности, с отнесением этих расходов на себестоимость продукции; разработка системы государственных стандартов по производству лекарственных товаров в стране и закупаемой за рубежом лекарственной продукции, сертификации отечественного и импортируемого технологического оборудования, координация работ по защите потребителя от недоброкачественной продукции возлагается на местные органы с обязательным участием отраслевых НИИ и профильных высших учебных заведений; лицензии на производство лекарственных средств выдаются только после обеспечения производителем продуктов гарантий страховой защиты (получение страхового полиса) на качество выпускаемой продукции: создание и развитие интегрированных формирований в форме акционерных обществ, ибо они создают относительно замкнутый цикл: производство - реализация в рамках одного объединения. Это позволяет уплачивать НДС только на последней стадии, повышает заинтересованность переработчиков в развитии сырьевой базы, концентрации финансовых ресурсов для технического и технологического обновления производства и др. Проектная система управления основывается на теории управления проектами [4]. Применительно к фармацевтической отрасли для достижения устойчивого развития предприятий предлагаем разрабатывать проекты: простые внедрения инноваций на фармацевтических предприятиях; проект - организация и оперативное управление техническим обслуживанием производства. При правильном использовании оборудования на ремонтные работы (подготовительно-заключительное время, время мойки, техническое обслуживание) приходится по 1-2 недели в месяц, что позволяет исключить простой оборудования.

1. Проект прогнозирования объема производства фармацевтического предприятия с учетом сезонности.

2. Проект укрепления связей фармацевтических предприятий с производителями лекарственных средств.

3. Проект укрепления сырьевой базы фармацевтической отрасли. Это возможно осуществить за счет увеличения валового производства сырья в предприятиях и повышения его товарности. Особый упор в наращивании сырьевых ресурсов следует делать на закупку качественного сырья.

4. Проект - организационная структура управления. Совершенствование организационной структуры управления в фармацевтической отрасли следует рассматривать применительно к предприятиям и корпоративным формам управления.

Выявленные закономерности формирования развивающейся системы управления персоналом предприятия позволяют реализовать их применительно к условиям фармацевтического предприятия. Становится превалирующей точка зрения, что решающей предпосылкой конкурентоспособности является человеческий потенциал. В связи с этим необходимо создавать новые структуры управления, основными чертами которых являются: ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в системе производства; непрерывность процесса обучения и повышения квалификации; гибкость организации труда; делегирование ответственности сверху вниз; партнерские отношения между участниками производства; новая организационная культура, ориентированная на работников. Использование данного подхода к управлению персоналом повышает работоспособность работников фармацевтического предприятия, стимулирует их заинтересованность к труду, вызывает доверие к руководству предприятия, делает отношение между руководством и коллективом более гибкими и доброжелательными, а оценку труда более справедливой. Эффективная работа на фармацевтических предприятиях возможна только при результативной кадровой политике. Важное значение при ведении эффективной кадровой работы должно отводиться взаимоотношениям между руководящим составом и другими членами коллектива. Достижение этой цели предполагает проведение следующей политики: ориентир на бескомпромиссную установку всех членов коллектива на принципиальное выполнение многоплановых задач предприятия; строго объективное и справедливое отношение руководителя ко всем без исключения работникам; проведение руководителем линии на решение всех задач, стоящих перед коллективом, посредством доказательности и убеждения; со стороны опытных работников предприятия, должно уделяться особое внимание и чуткость подготовке и воспитанию

работников [5]. Для решения кадровых вопросов необходимо более детальное определение ответственности сотрудников за каждое направление совершенствования кадровой работы. Принципы, на которых должны строиться эти команды, сводятся к следующему: автономная работа команды, обычно состоящей из рабочих, продавцов, специалистов и управленцев; предоставление прав самостоятельного принятия решения и координации действий с другими командами, в том числе права привлечения сотрудников других групп, если это необходимо для решения конкретных проблем (в результате чего подрывается тенденция к традиционному обослаблению производственных, инженерно-технических, экономических и управленческих служб, сопрягаемых с появлением у них собственных интересов и целевых установок); гибкие связи обязательные для совместного разрешения конкретных вопросов. Формирование командных структур требует серьезной подготовки, касающейся распределения всего персонала по автономным командам. Каждую группу возглавляет освобожденный руководитель, характер работы которого определяется концепцией групповой формы, согласно которой поощряются взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем. Выбранная стратегия и основные направления ее реализации связаны с качественными изменениями на фармацевтических предприятиях. Им должны соответствовать новые стандарты качества.

Выполненные исследования обеспечивают следующие основные возможности и условия для развития фармацевтического бизнеса: оперативный мониторинг уровня качества товаров и разработку обоснованных управленческих решений по совершенствованию организации сбыта лекарственной продукции и повышению конкурентоспособности фармацевтических предприятий.

#### Литература

- 1 Голубков Е.П., Голубкова Е.Н. Маркетинг: выбор лучшего решения. М.: Экономика, 1993. 458 с.
- 2 Маркетинг учебник /под ред. Уткина Э.А. М.: ЭКМОС, 1998. 320 с.
- 3 Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 168 с.
- 4 Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1985. 676 с.
- 5 Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес /под ред. Ю.М. Осипова. М.: Гуманитарное знание, 1992. 432с.

#### REFERENCES

1. Golubkov E.P., Golubkova E.N. *Marketing: vybor luchshego reshenija*. М.: Jekonomika, 1993. 458 s.
2. *Marketing uchebnik* /pod red. Utkina Je.A. М.: JeKMOs, 1998. 320 s.
3. Akoff R. *Planirovanie budushhego korporacii*. М.: Progress, 1985. 168 s.
4. King U., Kliland D. *Strategicheskoe planirovanie i hozjajstvennaja politika*. М.: Progress, 1985. 676 s.
5. *Osnovy predprinimatel'skogo dela. Blagorodnyj biznes* /pod red. Ju.M. Osipova. М.: Gumanitarnoe znanie, 1992. 432s.

### ФАРМАЦЕВТИКАЛЫҚ КӘСПОРЫНДАР ҚЫЗМЕТӘН БАСҚАРУ: ҚАЗАҚСТАНДЫҚ ЖӘНЕ ӘЛЕМДІК ТӘЖІРИБЕ

#### Резюме

Мақалада Қазақстан Республикасы фармацевтикалық кәспорындар қызметінің сапасын басқару мәселелері қарастырылған. Сонымен қатар осы мақалада фармацевтикалық кәспорындар қызметін сапалы басқарудың бір болігі ретінде шетелдік кәспорындар тәжірибесінің бейімделуі қарастырылған. Қазақстан Республикасының фармацевтикалық кәспорындарында жоспарлаудың және басқарудың стратегиялық бағыттарын жетілдіру перспективалары ұсынылған. Фармацевтикалық кәспорындарды стратегиялық басқарудың концептуалды моделі құрастырылған және ұсынылған.

A. Makhatova

### QUALITY MANAGEMENT ACTIVITIES OF PHARMACEUTICAL COMPANIES: KAZAKHSTAN AND WORLD EXPERIENCE

#### Summary

The article presents the issues of the quality management of pharmaceutical companies in the Republic of Kazakhstan. Some aspects of the adaptation of international experience in the management of qualitative component activities of pharmaceutical companies are also reflected in this article. The authors suggest promising directions for improving strategic planning and management in the Republic of Kazakhstan pharmaceutical companies have developed and proposed a conceptual model of the strategic management of pharmaceutical companies.