



Фундаментальная медицина

Оригинальное исследование

УДК 615.12

<http://dx.doi.org/10.35177/1994-5191-2023-3-11>

МЕТОДЫ ОБНАРУЖЕНИЯ И РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ НА ПРИМЕРЕ РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛА ОДНОГО ИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ

Любовь Николаевна Логунова^{1✉}, Любовь Викторовна Устинова², Елена Викторовна Некрасова³,
Ирина Сергеевна Баранова⁴

¹⁻⁴Тихоокеанский государственный медицинский университет, Владивосток, Россия

¹⁻³✉vgmu-uef@yandex.ru

⁴irinkabaranva2008@mail.ru

Аннотация. Для решения проблем в работе регионального представительства производителя лекарственных средств использована универсальная технология анализа и оптимизации процессов. В результате проведенной работы были выявлены проблемы и найдены пути их решения. Используемая технология диагностики и анализа проблем имеет практическое значение для оптимизации деятельности субъектов обращения лекарственных средств.

Ключевые слова: производитель лекарственных средств, медицинский представитель, бизнес-процесс, инструменты контроля качества

Для цитирования: Методы обнаружения и решения проблем на примере регионального отдела одного из производителей лекарственных средств / Л.Н. Логунова, Л.В. Устинова, Е.В. Некрасова и др. // Дальневосточный медицинский журнал. – 2023. – № 3. – С. 67-71. <http://dx.doi.org/10.35177/1994-5191-2023-3-11>.

METHODS OF DETECTING AND SOLVING PROBLEMS ON THE EXAMPLE OF A REGIONAL DEPARTMENT OF A MEDICINES MANUFACTURER

Lyubov N. Logunova^{1✉}, Lyubov V. Ustinova², Elena V. Nekrasova³, Irina S. Baranova⁴

¹⁻⁴Pacific State Medical University, Vladivostok, Russia

¹⁻³✉vgmu-uef@yandex.ru

⁴irinkabaranva2008@mail.ru

Abstract. To solve the problems in the work of the regional representative office of the manufacturer of medicines, a universal technology of analysis and optimization of processes is used. As a result of the work carried out, problems were identified and ways to solve them were found. The used technology of diagnostics and analysis of problems is of practical importance for optimizing the activities of those who are distributing medications.

Keywords: manufacturer of medicines, medical representative, business process, quality control methods

For citation: Methods of detecting and solving problems on the example of a regional department of a medicines manufacturer / L.N. Logunova, L.V. Ustinova, E.V. Nekrasova, et al. // Far Eastern medical journal. – 2023. – № 3. – P. 67-71. <http://dx.doi.org/10.35177/1994-5191-2023-3-11>.

Деятельность фармацевтической компании представляет собой совокупность процессов, которыми надо управлять. Для управления и дальнейшей опти-

мизации процессов, необходимо уметь выделять, описывать, измерять процессы; обнаруживать, анализировать и решать их проблемы.

Материалы и методы

Для диагностики проблем в региональном отделе исследуемой компании и для разработки путей их решения, была применена технология анализа и оптимизации процессов [1, 2], состоящая из нескольких обобщенных этапов: идентификации и описания процессов; определения приоритетного процесса; поиска коренной причины проблем; разработка

подходов к решению проблем. Для работы были использованы такие методы, как метод групповой работы (мозговой штурм) [3]; инструменты качества (метод «5 почему», матричная диаграмма, матрица приоритетов) [4, 5, 6]. В качестве экспертов выступили медицинские представители регионального отдела.

Результаты и обсуждение

На первом этапе исследования идентифицированы и описаны три основных процесса, определяющих работу регионального подразделения производителя лекарственных средств. Также определены процессы нижнего уровня и проведена их буквенная и цифровая кодировка (табл. 1).

Таблица 1 – Перечень основных процессов регионального отдела производителя лекарственных средств

Код процесса	Название процессов
1	2
А. Организовывать адаптацию сотрудника в фармацевтической компании	
A1	Сформировать базу клиентов сотрудника
A2	Обучать правилам работы с клиентом фармацевтической организации
A3	Проводить работу с клиентом согласно имеющейся инструкции
A4	Осуществлять контроль за выполнением инструкции
A5	Принимать решение о дальнейшей работе сотрудника в организации
A6	Заклучить трудовой договор с сотрудником
A7	Отказать сотруднику в дальнейшем трудоустройстве
Б. Информировать клиентов о преимуществах лекарственных препаратов и о работе с возражениями клиентов	
B1	Сформировать график работы в программном обеспечении (ПО) CRM
B2	Подготовить материал к встрече с клиентом
B3	Посетить клиентов согласно графику посещений
B4	Сформировать отчет в ПО CRM о посещениях клиентов согласно регламенту
В. Представлять новую информацию об особенностях приема и эффективности ЛП широкой аудитории медицинских и фармацевтических организаций	
V1	Запланировать участие в региональных научно-практических конференциях (НПК) с учетом бюджета для региона
V2	Осуществлять подготовку к запланированным мероприятиям и их проведение
V3	Участвовать в проведении мероприятий согласно плану
V4	Сформировать отчет о проведенном мероприятии в ПО CRM

На втором этапе, согласно стратегии фармацевтической компании, были определены критические факторы успеха (далее КФУ): КФУ1 – Улучшение

качества жизни людей; КФУ2 – Поддержка исследований в соответствующих направлениях медицины; КФУ3 – Наличие инновационных препаратов; КФУ4 – Продажи ЛП в натуральных величинах (упаковках); КФУ5 – Продажи ЛП в суммарном выражении (рублях); КФУ6 – Важность для стратегии. Оценка проводилась по шкале от 0 до 1, где 0 – нет влияния процесса на КФУ, 0,5 – частично, 1 – полностью влияет. При сопоставлении бизнес-процессов и критических факторов успеха, выделено 3 важных процесса с кодами А3, А4, В1, получивших наибольшие суммы баллов (табл. 2).

Таблица 2 – Матрица сопоставления бизнес-процессов и критических факторов успеха

Кодировка БП	Критические факторы успеха						Важность (сумма всех КФУ), баллы	
	КФУ1	КФУ2	КФУ3	КФУ4	КФУ5	КФУ6		
1	2	3	4	5	6	7	8	
A1	1	0	1	0,5	0,5	1	4	
A2	1	0	1	1	1	0	4	
A3	1	1	1	1	1	1	6	
A4	1	0,5	0,5	1	1	0,5	4,5	
A5	0	0	0,5	1	1	0	2,5	
A6	0,5	0	0	1	1	0	2,5	
A7	0	0	0	0	0	0	0	
BП	B1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	3
B2	0,5	0	0	1	1	1	3,5	
B3	1	0	0,5	1	1	0	3,5	
B4	0	0,5	0	1	1	0	2,5	
V1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	4,5	
V2	1	0	0,5	0	0	1	2,5	
V3	1	0	0,5	0	0	1	2,5	
V4	0	0	0,5	1	1	0	2,5	

На третьем этапе по каждому бизнес-процессу экспертами сформулированы основные проблемы, проведена оценка их степени проблемности по шкале от 1 до 5 баллов, где 1 – наименее проблемный, 5 – наиболее проблемный. В таблице 3 представлен фрагмент исследования оценки степени проблемности процесса «А. Организовывать адаптацию сотрудника в фармацевтической компании», который выявил наиболее проблемные процессы с кодами А3 (4,5 балла), А7 (5 баллов).



Таблица 3 – Оценка степени проблемности процессов

Код БП	Проблемы	Сила проблемы (по шкале 1-5) 1 – наименее сильная, 2 – наиболее сильная	Проблемность (средний показатель силы проблемы) 1 – наименее проблемный, 5 – наиболее проблемный
A1	Незнание территории	5	4,3
	Незнание клиентов	3	
	Страх сотрудника	5	
A2	Незнание маркетинговой стратегии	3	4
	Незнание преимуществ ЛП	4	
	Страх сотрудника	5	
A3	Работает «как считает нужным»	5	4,5
	Неорганизованность	4	
	Неумение планировать работу	5	
	Неготовность к визиту с клиентом	4	
A4	Заполненный CRM	2	2
	Заполненный оценочный лист	2	
A5	Отказ в принятии на работу	2	3,5
	Опасения руководителя	5	
A6	Невыполнение плана	4	3
	Невыполнение договоренностей	2	
	Неорганизованность	3	
A7	Оспаривание решений	5	5

На четвертом этапе, с учетом важности и проблемности исследуемых процессов, определен самый важный и проблемный процесс – это процесс с кодом A3 (верхний правый угол матрицы) (рис. 1).

Важность КФУ, в баллах	6								A3	
	5,5									
	5									
	4,5				A4			B1		
	4						A2	A1		
	3,5					A6	A5, B2		B3	
	3								B1	
	2,5	B4	B2	B3	B4					
	2									
	1,5									
1										
0,5								A7		
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Проблемность, в баллах										

Рис. 1. Матрица ранжирования

На пятом этапе, после разработки матрицы ранжирования, проведена оценка процессов по третьему критерию – критерию возможности проведения изменений (табл. 4).

Таблица 4 – Оценка степени возможности проведения изменений в бизнес-процессах

Код БП	Сила барьеров, мешающих изменениям бизнес-процессов и их сила (по шкале от 1 до 5, где 1 – наименее сильный, 5 – наиболее сильный)				Сумма	Степень возможности проведения изменений (по шкале 1-5)
	финансы	персонал	законодательство	прочее		
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
A1	3	5	5	-	15	1
A2	5	5	1	-	11	2
A3	3	5	4	3	15	2
A4	1	3	1	2	7	3
A5	3	5	5	5	18	1
A6	2	5	5	-	12	2
A7	3	3	5	1,5	12,5	3
B1	1	5	1	4	11	2
B2	5	5	5	5	20	1
B3	2	2	4	4	12	2
B4	1	5	5	5	16	2
V1	5	5	5	5	20	1
V2	5	5	5	5	20	1
V3	5	2	5	3	15	2
V4	1	1	3	5	10	2

Затем проведено ранжирование и выбор приоритетных бизнес-процессов на основе трех критериев (табл. 5). Процесс A3 получил наибольший балл (13 баллов из возможных 15 баллов) и был однозначно выбран для дальнейшей диагностики, как самый приоритетный.

Таблица 5 – Таблица ранжирования бизнес-процессов

Код БП	Важность (по шкале 1-5) 1 – наименее важный, 5 – наиболее важный	Проблемность (по шкале 1-5) 1 – наименее проблемный, 5 – наиболее проблемный	Возможность проведения изменений (по шкале 1-5) 1 – наименее возможно, 5 – наиболее возможно	Приоритетность = Важность + Проблемность + Возможность (по шкале 3-15), где 3 – наименее приоритетный, 15 – наиболее приоритетный
1.	2.	3.	4.	5.
A1	4	4,33	1	9
A2	4	4	2	10
A3	6	4,5	2	13
A4	4,5	2	3	10
A5	2,5	3,5	1	7
A6	2,5	3	2	8
A7	0	5	3	8
B1	3	4,25	2	9
B2	3,5	3,5	1	8
B3	3,5	5	2	11
B4	2,5	2	2	7
V1	4,5	3	1	9
V2	2,5	1	1	5
V3	2,5	1,5	2	6
V4	2,5	1	2	6



На седьмом этапе с помощью метода «5 почему» [4] все ранее обнаруженные проблемы приоритетного процесса АЗ проанализированы и определены их коренные причины. Алгоритм поиска коренной причины проблемы «неорганизованность сотрудника» представлен на рисунке 2.

1. Почему сотрудник неорганизован?

Ответ: потому что ему не хватает времени для выполнения своей работы.

2. Почему не хватает времени для выполнения своей работы?

Ответ: Потому что после основной работы сотрудник должен заполнить отчетность за выполненную работу.

3. Почему он работает после своего основного рабочего времени дома?

Ответ: Потому что в течение дня не успевает заполнить отчет.

4. Почему не успевает заполнить отчет?

Ответ 1: Потому что он объемный, и его заполнение занимает около 1,5 часов времени даже у опытного сотрудника.

Ответ 2: Нет полного понимания требований к заполнению отчета

5.1. Почему объемный и его заполнение занимает около полутора часов времени?

Ответ: Потому что так построена работа в компании

5.2. Почему нет полного понимания требований к заполнению отчета?

Ответ: Потому что нет регламента заполнения отчета

Рис. 2. Алгоритм анализа проблемы в процессе АЗ на основе метода «5 почему»

Эксперты определили одну из возможных причин проблемы – это отсутствие регламентации проблемного процесса (АЗ).

Метод «5 почему» позволил выявить коренные причины других проблем приоритетного процесса согласно ранее представленной таблицы 3.

1. Проблема «новый сотрудник работает так, как считает нужным». Причина возникновения проблемы: при приеме на работу сотруднику не озвучили особенности работы в данной компании, поэтому сотрудник работает так, как работал «раньше». Коренная причина: неэффективный поиск и отбор персонала из-за недостаточного выбора претендентов на рынке труда.

2. Проблема «Не подготовленность к визиту с клиентом». Причина возникновения проблемы: сотрудник не готов к выполнению своих должностных обязанностей, так как отсутствуют необходимые знания для проведения встречи и при этом, не готов обучаться в процессе работы. Коренные причины данной проблемы: а) неэффективный поиск и подбор персонала. Некачественная система адаптации и обучения персонала; б) отсутствие регламентации процесса.

В исследуемом подразделении были выявлены противоречия: с одной стороны, кадровая политика направлена на прием высококвалифицированных сотрудников, имеющих достаточный опыт работы и компетенций в должности медицинского представителя, а с другой стороны, фактически принимаются сотрудники, которым необходима заранее предусмотренная системная подготовка, предполагающая значительные затраты материальных и временных ресурсов внутри организации центрального офиса. Установлен разрыв между позицией центрального офиса, требующего подготовку сотрудников на местах и отсутствием материальной мотивации наставников к этому процессу.

Заключительным этапом работы был мозговой штурм в результате которого были выдвинуты предложения для оптимизации работы регионального отдела производителя лекарственных средств:

1. Возможность проведения децентрализованного поиска и отбора персонала в региональных представительствах.

2. Представление компании на фармацевтическом рынке в качестве работодателя.

3. Оптимизация системы мотивации сотрудников.

4. Регламентация процесса оформления отчета по выполненной работе.

5. Регламентация процесса осуществления визита к клиенту.

6. Комплексная подготовка принятого в компанию сотрудника.

Выводы

1. Для решения проблем в фармацевтической компании можно пользоваться универсальными технологиями управления процессами.

2. Результаты исследования подтвердили возможность использования данных методик, позво-

ляющих определить проблемы и сформировать портфель предложений по их искоренению в компаниях, работающих на продвижение своих продуктов в сегменте здравоохранения и аптечного рынка.

Список источников

1. Ковалев С.М. Настольная книга аналитика. Практическое руководство по проектированию бизнес-процессов и организационной структуры / С.М. Ковалев, В.М. Ковалев. – М.: 1С-Паблишинг, 2020. – 360 с.



2. Технология анализа и оптимизации процессов // URL: <http://www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=11&tid=1> (дата обращения: 10.02.2023).
3. Внедрение СМК. Инструменты качества. Мозговой штурм // URL: https://www.kpms.ru/Implement/Qms_Brainstorming.htm (дата обращения: 10.02.2023).
4. Внедрение СМК. Инструменты качества. Пять почему // URL: https://www.kpms.ru/Implement/Qms_Five_Whys.htm (дата обращения: 07.02.2023).
5. Внедрение СМК. Инструменты качества. Матричная диаграмма // URL: https://www.kpms.ru/Implement/Qms_Matrix_Diagram.htm (дата обращения: 10.02.2023).
6. Внедрение СМК. Инструменты качества. Матрица приоритетов // URL: https://www.kpms.ru/Implement/Qms_Prioritization_Matrix.htm (дата обращения: 10.02.2023).

References

1. Kovalev S.M. Handbook of an analyst. A practical guide to the design of business processes and organizational structure / S.M. Kovalev, V.M. Kovalev. – М.: IC-Publishing, 2020. – 360 p.
2. Technology of analysis and optimization of processes // URL: <http://www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=11&tid=1> (Date of access: 10.02.2023).
3. Implementation of the QMS. Quality tools. Brainstorming // URL: https://www.kpms.ru/Implement/Qms_Brainstorming.htm (Date of access: 02/10/2023).
4. Implementation of the QMS. Quality tools. Five whys // URL: https://www.kpms.ru/Implement/Qms_Five_Whys.htm (Date of access: 02/07/2023).
5. Implementation of the QMS. Quality tools. Matrix diagram // URL: https://www.kpms.ru/Implement/Qms_Matrix_Diagram.htm (Date of access: 02/10/2023).
6. Implementation of the QMS. Quality tools. Priority Matrix // URL: https://www.kpms.ru/Implement/Qms_Prioritization_Matrix.htm (Date of access: 02/10/2023).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья принята к публикации 11.07.2023.

The article was accepted for publication 11.07.2023.

