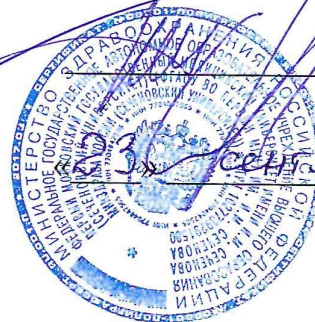


## УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научно-технологическому  
развитию ФГАОУ ВО Первый МГМУ  
им. И. М. Сеченова Минздрава России  
(Сеченовский Университет)  
доктор фармацевтических наук, доцент

\_\_\_\_\_ В. В. Тарасов



\_\_\_\_\_ 20 25 г.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### **ФГАОУ ВО Первый Московский государственный медицинский университет имени И. М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет)**

на основании решения научной межкафедральной конференции кафедры организации и экономики фармации Института фармации им. А.П. Нелюбина, кафедры безопасности жизнедеятельности и медицины катастроф Института клинической медицины им. Н.В. Склифосовского ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет).

Диссертация «Методический подход к оценке труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки» на соискание ученой степени кандидата фармацевтических наук выполнена на кафедре организации и экономики фармации Института фармации им. А.П. Нелюбина ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет).

Федоров Дмитрий Михайлович, 1992 года рождения, гражданство Российская Федерация, окончил ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова

Минздрава России (Сеченовский Университет) в 2014 году по специальности «Фармация».

В 2021 году зачислен в число аспирантов 1-го курса на заочную форму обучения по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре по специальности 3.4.3. Организация фармацевтического дела. Отчислен из аспирантуры в 2025 году в связи с окончанием обучения.

Справка о сдаче кандидатских экзаменов № 2201/Аэ выдана в ФГАОУ ВО Первый МГМУ имени И. М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет).

С 2024 года работает в должности территориального менеджера в обществе с ограниченной ответственностью «Олимпас Москва» по настоящее время.

#### **Научный руководитель**

Глембоцкая Галина Тихоновна, доктор фармацевтических наук, профессор, профессор кафедры организации и экономики фармации Института фармации им. А.П. Нелюбина ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И. М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет).

Текст диссертации был проверен в системе «Антиплагиат» и не содержит заимствованного материала без ссылки на авторов.

По итогам обсуждения диссертационного исследования «Методический подход к оценке труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки», представленного на соискание ученой степени кандидата фармацевтических наук по специальности 3.4.3. Организация фармацевтического дела, принято следующее заключение:

- **Оценка выполненной соискателем работы**

Диссертационная работа Федорова Дмитрия Михайловича на тему «Методический подход к оценке труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки» на соискание ученой степени кандидата фармацевтических наук по специальности

3.4.3. Организация фармацевтического дела является завершенным научно-квалификационным исследованием, выполненным на актуальную для фармацевтической отрасли тему. В работе содержится решение важной научной задачи современной фармацевтической науки и практики по совершенствованию системы оценки труда специалистов фармацевтической компании с учетом особенностей режима работы в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки.

Диссертационная работа Федорова Д.М. имеет научно-практическую значимость. Результаты диссертационного исследования позволили разработать и внедрить в практику научно обоснованные рекомендации, направленные на повышение мотивации и результативности труда сотрудников отдела продаж фармацевтической компании, а также на улучшение экономических показателей деятельности всей организации.

Диссертационная работа соответствует поставленным цели и задачам исследования, выполнена на высоком научно-методическом уровне, полностью соответствуют требованиям, предъявляемым к кандидатским диссертациям, и может быть представлена к защите.

- **Актуальность темы диссертационного исследования**

Сложившаяся во всем мире, начиная с 2020 года, неблагоприятная эпидемиологическая ситуация привела к трансформации целого ряда приоритетов в системах организации и оценки труда работающих в области охраны здоровья специалистов. Коронавирусная пандемия и всеобщий карантин внесли существенные изменения в характер работы практически всех структур российского фармацевтического рынка, включая фармацевтические компании. Условия повышенного риска заражения COVID-19 обусловили необходимость принятия менеджментом компаний гибких управленческих решений по оперативной адаптации к вызовам ускоренно распространяющейся неблагоприятной эпидемиологической обстановки. Принятые в экстренном порядке вынужденные меры по обеспечению устойчивости кадрового потенциала фармацевтических компаний ускорили перевод части сотрудников

на удаленный режим работы и активизировали использование цифровых технологий и омниканальности коммуникаций. Активная цифровизация выполняемых специалистами процессов в сложившихся условиях потребовала внедрения надежных систем мониторинга, аналитики, отчетности, позволяющих менеджерам отслеживать и оценивать эффективность труда сотрудников в реальном масштабе времени, а также обеспечивающих бесперебойную работу фармацевтической компании. Особенно остро обозначилась необходимость адаптации традиционных систем оценки труда специалистов, работающих в тех подразделениях компаний, условия работы которых наиболее существенно изменились. Возникла потребность в методиках оценки труда, построенных на обновленных критериях и показателях, стимулирующих профессиональный рост, развитие навыков работы в цифровой среде и поддерживающих мотивацию при удаленном режиме работы.

Вместе с тем, предложенные российскими и зарубежными исследователями и используемые руководством аптечных организаций и фармацевтических компаний методики и методы оценки труда специалистов были преимущественно разработаны без учета влияния факторов внешней и внутренней среды в неблагоприятной эпидемиологической обстановке.

Таким образом, актуальность темы обусловлена, с одной стороны, переменами, вызванными обострением эпидемиологической ситуации в стране, а с другой - отсутствием методического инструментария реализации поставленной перед менеджментом фармацевтических компаний задачи создания гибких систем оценки труда специалистов, направленных на сохранение, мотивацию и развитие кадрового состава организации, обеспечивающего эффективность ее деятельности.

- **Личное участие соискателя в получении результатов, изложенных в диссертации.**

Выбор темы, разработка дизайна исследования, формулирование цели и задач, а также выбор объектов и научных методов выполнены лично автором. Соискателем проведен сбор, систематизация и анализ источников научной

литературы в исследуемой области; осуществлена структуризация разработанных российскими и зарубежными исследователями принципов, критериев и показателей оценки труда специалистов организаций; на основе результатов литературного обзора обоснована актуальность адаптации методов оценки труда специалистов фармацевтических компаний с учетом эпидемиологических факторов влияния.

Автором были разработаны анкеты для социологического исследования и проведено анкетирование специалистов отделов продаж фармацевтических компаний (медицинских представителей) и врачей для выявления особенностей изменения форм и режимов работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке. Автором проводилось пилотное анкетирование, в результате чего методический инструмент опроса был оптимизирован с учетом цели исследования. Лично автором выполнен ситуационный анализ организационных и функциональных изменений в период пандемии в фармацевтических компаниях; осуществлен сбор и обработка эмпирических данных о результативности действующих в них систем оценки труда специалистов; проведен регрессионный анализ для установления статистически значимой зависимости между объемом реализации продукции фармацевтических компаний и количеством онлайн-визитов и онлайн-мероприятий.

Автором построены и апробированы:

- модель взаимосвязи КРІ и омниканальной модели коммуникации с экономическими результатами деятельности фармацевтической компании;
- схема-алгоритм методического подхода к адаптации сложившихся в фармацевтических организациях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке,
- методика оценки труда специалистов отдела продаж фармацевтической компании, адаптированная к неблагоприятной эпидемиологической обстановке

и основанная на использовании показателей КРІ и принципов омниканальной коммуникации.

Личный вклад автора является определяющим на всех этапах исследования, включая внедрение полученных результатов в практическую деятельность фармацевтических компаний и в учебный процесс, подготовку и оформление публикаций и докладов по теме исследования, участие в научно-практических конференциях.

- **Степень достоверности результатов проведенных исследований**

Достоверность результатов исследования подтверждена:

- научно обоснованным выбором объекта исследования (отделы продаж фармацевтических компаний, наиболее подверженные изменениям в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки);

- применением релевантных методов сбора и анализа информации (контент-анализ литературных источников, анкетирование специалистов, ситуационный анализ, экономико-математическое и графическое моделирование, регрессионный анализ);

- достаточным объемом эмпирических данных, собранных в ходе анализа деятельности ведущих фармацевтических компаний («Нижфарм», «АстраЗенека», «Биокад», «Къези Фармасьютикалс») за период 2020–2024 гг.; а также в процессе анкетирования: анкеты врачей (копии) и результаты обработки анкетирования по конкретизации КРІ, оказывающих влияние на объем продаж фармацевтической компании – 150 анкет; анкеты медицинских представителей (копии) и результаты обработки анкетирования по конкретизации КРІ, оказывающих влияние на объем продаж фармацевтической компании - 100 анкет; анкеты пилотного анкетирования медицинских представителей (копии) и результаты обработки по конкретизации КРІ – 28 анкет; анкеты анкетирования медицинских представителей (копии) и результаты обработки по конкретизации КРІ – 100 анкет;

- использованием описательной статистики (средние, дисперсия, стандартное отклонение, вариационный размах) для первичной обработки данных;

- проведением корреляционного и регрессионного анализа в программе IBM SPSS Statistics, позволивших выявить устойчивые зависимости между результатами деятельности фармацевтических компаний и факторами омниканальности;

- построением и апробацией разработанной методики оценки труда специалистов отдела продаж, что обеспечило возможность сопоставления теоретических выводов с практическими результатами;

- прозрачностью и воспроизводимостью методики исследования, включая детализированное описание этапов диагностики, анализа и интерпретации результатов.

- **Научная новизна результатов проведенных исследований**

Научно обоснован методический подход к адаптации сложившихся в фармацевтических компаниях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке на основе использования преимуществ ключевых показателей эффективности КРІ и омниканальной модели коммуникации.

Разработаны инструменты реализации предложенного методического подхода в форме математических, графических и информационных моделей.

Выполнен ситуационный анализ организационных и функциональных перемен в деятельности фармацевтических компаний с наступлением коронавирусной пандемии и отмечено, что вынужденный в условиях пандемии их переход на смешанный режим работы закрепился до настоящего времени, благодаря своей эффективности и экономичности.

Выявлено, что наиболее существенно изменились формы и режим работы сотрудников отделов продаж, на мотивацию и оценку труда которых оказал существенное влияние удаленный формат коммуникационного взаимодействия.

По результатам проведенного анкетирования среди медицинских представителей исследована результативность сложившихся в фармацевтических компаниях систем оценки труда и определен вектор их адаптации к использованию в неблагоприятных эпидемиологических условиях.

Аналитическим путем выделены пять наиболее значимых отличительных преимуществ использования КРІ в качестве основных показателей оценки труда в фармацевтической компании; что было учтено при разработке адаптированной к внешним условиям методики оценки труда.

С использованием экономико-математических и статистических методов проанализирована и установлена взаимосвязь между объемом реализации продукции фармацевтической компании и числом онлайн-визитов и онлайн-мероприятий, обоснованы преимущества омниканальности.

Разработана и апробирована адаптированная к изменению характера и режима работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке методика оценки труда специалистов отдела продаж фармацевтической компании, в основу которой положены два ключевых условия: использование показателей КРІ, доказавших свое влияние на повышение экономической эффективности деятельности всей организации, и омниканальности в качестве формы, подтвердившей свои преимущества при гибридной модели коммуникации.

- **Практическая значимость проведенных исследований**

Практическая значимость работы заключается в разработке и внедрении Методического подхода к оценке труда специалистов фармацевтических компаний в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки и Методики оценки труда специалистов фармацевтической компании на основе показателей КРІ и омниканальности, которые позволят менеджменту фармацевтических компаний повысить результативность выполнения трудовых функций специалистами отделов продаж, а также улучшить экономические показатели деятельности организации в целом. Построенная на обновленных показателях методика оценки труда специалистов стимулирует их

профессиональный рост, развитие навыков работы в цифровой среде и мотивацию при удаленном режиме работы.

- **Ценность научных работ соискателя ученой степени**

Ценность научной работы заключается в расширении состава методов и методик оценки труда специалистов фармацевтических организаций, адаптированных к условиям динамичной внешней среды. В ходе исследования разработан методический подход к адаптации сложившихся в фармацевтических компаниях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке на основе использования преимуществ ключевых показателей эффективности КРІ и омниканальной модели коммуникации и предложены инструменты его реализации, предусматривающие применение качественных и количественных показателей. Определены перспективные направления совершенствования системы оценки труда в условиях эпидемиологических рисков. Разработанные методические рекомендации, основанные на результатах выполненного исследования, внедрены в практическую деятельность ряда фармацевтических компаний и способствуют оптимизации процессов оценки трудовой деятельности, обеспечивая повышение мотивации персонала и уровня выполнения трудовых функций. Разработанный научно обоснованный методический подход и предложенная методика оценки могут получить свое дальнейшее развитие и быть использованы исследователями в области совершенствования систем оценки труда специалистов различных отделов компаний применительно к резко меняющимся условиям динамичной внешней среды.

- **Внедрение результатов диссертационного исследования в практику**

Основные научные положения, выводы и рекомендации кандидатской диссертации Федорова Дмитрия Михайловича на тему «Методический подход к оценке труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки» внедрены в деятельность фармацевтических компаний:

1) Методический подход к оценке труда специалистов фармацевтических компаний в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки (общество с ограниченной ответственностью «Къези Фармасьютикалс» Россия) (акт б/н от 20.03.2023).

2) Методика оценки труда специалистов фармацевтической компании на основе показателей КРІ и омниканального подхода (общество с ограниченной ответственностью «ПанБио Фарм» Россия) (акт б/н от 02.04.2025).

Основные научные положения, выводы и рекомендации кандидатской диссертации внедрены в учебный процесс кафедры организации и экономики фармации Института фармации им. А.П. Нелюбина при изучении студентами дисциплины Управление и экономика фармации (акт № 642 от 21.04.2025) и кафедры организации и экономики фармации с курсом факультета повышения квалификации и переподготовки кадров на курсе повышения квалификации провизоров «Организационно-экономические аспекты управления аптечными организациями» учреждения образования «Витебский государственный ордена дружбы народов медицинский университет» (акт б/н от 05.07.2023).

- **Научная специальность, которой соответствует диссертация**

Научные положения диссертационной работы соответствуют Паспорту научной специальности 3.4.3. Организация фармацевтического дела, пункту 8 направлений исследований «Оптимизация управления трудовыми ресурсами фармацевтической отрасли: кадровое обеспечение, рациональное использование, прогнозирование, адаптация, ротация, подготовка и переподготовка, повышение квалификации, аккредитация и аттестация фармацевтических кадров».

- **Полнота изложения материалов диссертации в работах, опубликованных аспирантом**

По результатам исследования автором опубликовано 10 работ, в том числе 3 научных статьи в журналах, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий Сеченовского Университета / Перечень ВАК при

Минобрнауки России, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук; 7 публикаций в сборниках материалов всероссийских и международных научных конференций (из них 1 зарубежной конференции).

Научные статьи в журналах, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий Сеченовского Университета / Перечень ВАК при Минобрнауки России:

1. Глембоцкая, Г. Т. Эффективность использования критериев оценки труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки (на примере отдела продаж)/ Г. Т. Глембоцкая, Д. М. Федоров // Фармация. - 2024. – Т. 73. - № 8. – С. 22–31.

2. Глембоцкая, Г. Т. Методический подход к отбору дженерических препаратов-кандидатов для их перспективного включения в ассортиментный портфель производителя / Г. Т. Глембоцкая, Д. М. Федоров // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Химия. Биология. Фармация. – 2023. – № 3. – С. 144–150.

3. Глембоцкая, Г. Т. Актуализация проблемы совершенствования организационных коммуникаций и оценки труда специалистов фармацевтической компании в изменившихся экономических и эпидемиологических условиях / Г. Т. Глембоцкая, Д. М. Федоров // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Химия. Биология. Фармация. – 2022. – № 4. – С. 84–91.

**Материалы конференций по теме диссертационного исследования:**

1. Федоров, Д. М. Результаты оценки форм ассесмента медицинских представителей фармацевтической компании / Д. М. Федоров, Г. Т. Глембоцкая// Фармация: шаг в будущее: материалы Всероссийского инновационного форума с международным участием, посвященного 60-летию Института фармации Тюменского государственного медицинского университета, Тюмень, 24–25 мая 2024 г. / под ред. Н. Д. Бредневой. — Текст: электронный. — Тюмень: Печатник, 2024. — С. 21–24.

2. Федоров, Д. М. Эффективность используемых критериев оценки труда специалистов по отношению к фармацевтической компании / Д. М. Федоров // Наука и инновации — современные концепции: сборник научных статей по итогам работы международного научного форума. — Текст: непосредственный. — М.: Инфинити, 2023. — С. 108–113.

3. Федоров, Д. М. Омниканальный подход к продажам в фармацевтической отрасли: влияние на взаимодействие с врачами и рост продаж / Д. М. Федоров, Г. Т. Глембоцкая // Медицина и фармация. Прошлое, настоящее, будущее: сборник научных материалов VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Орехово-Зуево, 18 апр. 2025 г. — Текст: непосредственный. — Орехово-Зуево: Издательство организаторов конференции, 2025. — С. 228–230.

4. Федоров, Д. М. Необходимость совершенствования системы КРІ для фармацевтических компаний / Д. М. Федоров // Неделя медицинского образования: сборник тезисов. — Текст: непосредственный. — М.: Инфинити, 2020. — С. 56–68.

5. Grigorash, D. Assessment and Development of the Drug Portfolio Plan in Pharmacy Company / D. Grigorash, G. Glembotskaya, D. Fedorov, L. Pavlov // International Pharmacy Acta. Proceedings of Pharmacy Updates 2022. — Vali-e-asr, SBMU Niayesh Complex: Pharmaceutical Sciences Research Center, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, 2022. — P. 109. — e-ISSN 2645-3266. — p-ISSN 2645-3258.

6. Федоров, Д. М. Обоснование перспективности перехода фармацевтических компаний на омниканальную модель взаимодействия с врачами / Д. М. Федоров // Высшая школа: научные исследования: материалы Межвузовского международного конгресса, Москва, 15 мая 2025 г. — Текст: непосредственный. — М.: Инфинити, 2025. — С. 77–81. — DOI: 10.34660/INF.2025.93.30.011. — УДК 615.01:615.246.2(063).

7. Глембоцкая, Г. Т. Развитие научно-методических основ адаптации системы оценки уровня эффективности менеджмента в фармацевтической

компании к современным условиям / Г. Т. Глембоцкая, Д. М. Федоров // Наука и инновации — современные концепции: сборник научных статей по итогам работы международного научного форума. — Текст: непосредственный. — М.: Инфинити, 2023. — С. 103–108.

**Основные положения диссертации были доложены и обсуждены на научных конференциях:**

1. Международная конференция «Фармация. Вызовы времени» (Беларусь, декабрь 2022 г.).

### **Заключение**

Диссертация соответствует требованиям п. 21 Положения о присуждении ученых степеней в ФГАОУ ВО Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет), утвержденного приказом от 06.06.2022 № 0692/Р, и не содержит заимствованного материала без ссылки на автора(ов).

Первичная документация проверена и соответствует материалам, включенным в диссертацию.

Диссертационная работа Федорова Дмитрия Михайловича «Методический подход к оценке труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки» рекомендуется к защите на соискание ученой степени кандидата фармацевтических наук по специальности 3.4.3. Организация фармацевтического дела.

Заключение принято на заседании научной межкафедральной конференции кафедры организации и экономики фармации Института фармации им. А.П. Нелюбина, кафедры безопасности жизнедеятельности и медицины катастроф Института клинической медицины им. Н.В. Склифосовского ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет).

Присутствовало на заседании 15 чел.

Результаты голосования: «за» – 15 чел., «против» – 0 чел.,  
«воздержалось» – 0 чел., протокол № 1 от 27.08.2025.

**Председательствующий на заседании**

Кандидат фармацевтических наук, доцент,  
заведующий кафедрой организации и экономики фармации

Института фармации им. А.П. Нелюбина  
ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И. М. Сеченова

Минздрава России (Сеченовский Университет)



О. В. Захарова