

ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

доктора фармацевтических наук, профессора, директора Института фармации, заведующего кафедрой управления и экономики фармации ФГБОУ ВО «Ярославский государственный медицинский университет» Минздрава России Лаврентьевой Ларисы Ивановны на диссертацию Федорова Дмитрия Михайловича на тему: «Методический подход к оценке труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки», представленную в диссертационный совет ДСУ 208.002.02 при ФГАОУ ВО Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет) на соискание ученой степени кандидата фармацевтических наук по специальности 3.4.3. Организация фармацевтического дела.

Актуальность темы исследования

В соответствии с ключевыми положениями современной теории управления, система оценки профессиональной деятельности сотрудников организации выступает одним из наиболее значимых и гибких инструментов менеджмента. В системе охраны здоровья распространение коронавирусной пандемии обострило не только проблему оказания медицинской помощи населению, но и вопросы организации труда медицинских и фармацевтических специалистов в условиях эпидемиологического риска. Резкая смена режима и условий работы затронула медицинских представителей, которые были вынуждены перейти на гибридную модель коммуникаций с врачами, переведя часть визитов в дистанционный формат. Перед менеджментом фармацевтических компаний обозначились проблемные вопросы, связанные с необходимостью повышения мотивации персонала к выполнению ими функций адаптировано к переменам, как во внутренней, так и во внешней среде, не снижая общую результативность работы всей организации. Это потребовало формирования соответствующих показателей и критериев оценки результативности труда специалистов особенно в тех структурных подразделениях, в которых вынужденный переход на широкое использование онлайн мероприятий закрепился и в постковидный период.

В то же время в научном плане отмечается отсутствие адаптированных к условиям эпидемиологического риска методик оценки труда, построенных на обновленных показателях, способных стимулировать развитие цифровых компетенций, поддерживать мотивацию персонала и обеспечивать высокое качество работы.

Таким образом, формирование методической основы оценивания труда специалистов фармацевтической компании, учитывающего особенности работы в неблагоприятной

эпидемиологической обстановке, является необходимым и актуальным. Этим обусловлен выбор Федоровым Д.М. темы диссертационного исследования,

Автором сформулирована цель исследования: научно обосновать и предложить методический подход к оценке труда специалистов отделов продаж фармацевтических компаний в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки на основе использования преимуществ ключевых показателей эффективности KPI (Key Performance Indicators) и омниканальной модели коммуникации, для достижения которой потребовалось последовательное решение шести задач.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Научные результаты, выводы и практические рекомендации, представленные в диссертационном исследовании Федорова Д. М., опираются на критически осмысленный массив отечественных и зарубежных публикаций, а также на достаточный объем статистических и эмпирических данных. Автор корректно применил современные методы сбора и анализа информации, что обеспечило высокую достоверность полученных выводов. Эмпирическую основу исследования составили разработанные автором анкеты для опроса врачей и медицинских представителей. В ходе работы использовались методы социологических исследований, включая инструменты онлайн-опросов, моделирование, системный и контент-анализ, экономико-математические и графический метод.

Достоверность и новизна полученных результатов

Достоверность научных положений и выводов обеспечивается корректным подбором объектов исследования, применением современных и методически обоснованных подходов к сбору, обработке и интерпретации данных, а также достаточной репрезентативностью выборки. Надежность результатов подтверждается объемным массивом статистических и эмпирических материалов и использованием актуальных методов аналитической обработки информации. Диссертантом разработаны и обработаны для врачей: 150 анкет по формату взаимодействия с медицинскими представителями и 150 - по выявлению соотношений личных и онлайн-визитов; для медицинских представителей: 28 анкет для пилотного опроса, 100 - по выявлению результативности систем оценки труда в фармацевтических компаниях, определению значимости KPI и 100 - по выявлению влияния омниканальности на эффективность коммуникаций с врачами. Достоверность полученных результатов подтверждена методами статистической обработки данных с использованием программы IBM SPSS Statistics.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в том, что впервые разработан научно-обоснованный методический подход к адаптации сложившихся в фармацевтических компаниях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке. Предложенный подход основан на интеграции преимуществ ключевых показателей эффективности (KPI) и омниканальной модели профессиональных коммуникаций, а также сопровождается созданием комплекса прикладных инструментов - математических, графических и информационно-аналитических моделей, обеспечивающих его практическую реализацию.

Впервые проведен ситуационный анализ изменений, произошедших в структуре и функционировании фармацевтических компаний после начала пандемии коронавирусной инфекции. Установлено, что вынужденный в период эпидемиологических ограничений переход на смешанный (гибридный) формат работы не только стал доминирующей моделью в отделах продаж, но и закрепился как эффективный и экономически целесообразный режим деятельности на долгосрочную перспективу. Показано, что именно сотрудники коммерческих подразделений испытали наиболее существенные трансформации условий труда, а удаленные формы взаимодействия оказали значительное влияние на мотивационные механизмы и критерии оценки эффективности их работы.

Кроме того, впервые на основе анкетирования медицинских представителей проведена аналитическая оценка действующих систем оценки труда в фармацевтических компаниях и определен стратегический вектор их трансформации применительно к работе в условиях эпидемиологических рисков. В результате научного анализа выделено пять ключевых преимуществ использования KPI как базовых индикаторов эффективности, что стало концептуальной основой при разработке адаптированной методики оценки труда в изменившихся условиях деятельности.

Впервые с применением экономико-математических и статистических методов выявлены и количественно подтверждены взаимосвязи между коммерческими результатами компании (объемом реализации продукции), численностью персонала и параметрами цифровых коммуникаций - числом онлайн-визитов и дистанционных мероприятий. Научно доказано, что омниканальный формат взаимодействия демонстрирует существенные преимущества при гибридной модели работы.

Впервые разработана и апробирована методика оценки деятельности специалистов

отдела продаж, специально адаптированная к трансформации формата и режима работы в период неблагоприятной эпидемиологической обстановки. Основу данной методики составляют два концептуальных положения: во-первых, использование КРІ как ядра системы оценки, способствующего повышению общей экономической результативности компании; во-вторых, применение омниканальной коммуникации как наиболее эффективного инструмента работы в условиях гибридного взаимодействия с медицинскими специалистами.

Значимость для науки и практики полученных автором результатов

По итогам выполненного исследования наиболее значимые научные результаты, выводы и практические рекомендации были внедрены в деятельность ряда фармацевтических организаций. В частности:

1. Разработанный автором методический подход к оценке труда специалистов фармацевтических компаний в условиях неблагоприятной эпидемиологической ситуации внедрен в работу ООО «Къези Фармасьютикалс», Россия (акт внедрения от 20.03.2023);
2. Предложенная методика оценки деятельности сотрудников фармацевтической компании, основанная на КРІ и омниканальном взаимодействии, использована в практической деятельности ООО «ПанБио Фарм», Россия (акт от 02.04.2025).

Кроме того, положения и результаты диссертационного исследования нашли применение в образовательной деятельности. Они интегрированы в учебный процесс кафедры организации и экономики фармации Института фармации имени А.П. Нелюбина ФГАОУ ВО «Первый МГМУ имени И.М. Сеченова» Минздрава России при изучении студентами дисциплины «Управление и экономика фармации» (акт № 642 от 21.04.2025). Также материалы диссертации используются на курсах повышения квалификации провизоров «Организационно-экономические аспекты управления аптечными организациями», реализуемых кафедрой организации и экономики фармации Витебского государственного ордена Дружбы народов медицинского университета (акт от 05.07.2023).

Соответствие диссертации паспорту специальности

Научные положения диссертации соответствуют паспорту научной специальности 3.4.3. Организация фармацевтического дела, а именно, п. 8.

Полнота освещения результатов диссертации в печати

По итогам выполненного исследования Федоровым Д. М. подготовлено и опубликовано 10 научных работ. Среди них 3 статьи, размещенные в изданиях, входящих в Перечень рецензируемых научных журналов Сеченовского Университета / Перечень ВАК Минобрнауки России, где требуется публиковать ключевые результаты кандидатских

диссертаций. Кроме того, автором представлено 7 публикаций - в сборниках трудов международных и всероссийских научных конференций.

Структура и содержание диссертации

Диссертационная работа Д.М. Федорова представлена на 171 странице компьютерного текста и состоит из введения, четырех глав, заключения, списка сокращений, списка литературы (151 источник, из них 76 зарубежных) и 4 приложений. В тексте научной работы содержатся 28 таблиц (из них 20 - в тексте, 8 – в Приложениях) и 14 рисунков.

Во *Введении* автор обосновывает актуальность темы исследования, анализирует степень ее научной разработанности, формулирует цель и задачи диссертационной работы. Здесь же приводится описание методологической базы, перечень применяемых научных методов, а также впервые полученных результатов, подтверждающих научную новизну работы. Дается развернутая характеристика теоретической и практической значимости исследования, аргументируется достоверность и обоснованность итоговых выводов, указано соответствие исследования паспорту специальности. Приводятся положения, выносимые на защиту, публикации автора и обозначен его личный вклад.

Глава 1 посвящена систематизации, классификации и анализу научных работ, относящихся к тематике исследования. На основе изученного материала подчеркивается высокая результативность применения КРІ в современных системах оценки эффективности персонала организаций. Кроме того, приводится сопоставительная характеристика многоканальной и омниканальной моделей коммуникации, выявляющая их принципиальные различия. Обосновывается необходимость пересмотра действующих в фармацевтических компаниях подходов к оценке труда специалистов в условиях постковидной трансформации рынка и рабочих процессов.

В *Главе 2* раскрывается методологическая основа исследования: аргументируется выбор научных методов, формируются выборочные совокупности, обосновывается выбор используемых экономико-статистических методов анализа для обеспечения надежности и репрезентативности результатов. Здесь же представлены объект, предмет исследования, рабочая гипотеза и понятийный аппарат. Особое внимание уделено научному обоснованию и построению алгоритма методического подхода к адаптации действующих систем оценки труда сотрудников фармацевтической отрасли к особенностям функционирования компаний в условиях неблагоприятной эпидемиологической ситуации. Данные разработки во многом предопределили содержание последующих глав.

Глава 3 включает результаты ситуационного анализа деятельности подразделений

продаж фармацевтической компании за период с первого квартала 2020 года до постковидного этапа. На основе реальных данных показывается, что ухудшение эпидемиологической обстановки стало ключевым фактором изменения рабочих условий, графиков и характера деятельности медицинских представителей, вынужденных оперативно переходить к использованию новых цифровых инструментов взаимодействия с врачами. Сравнительный анализ частоты визитов до и после внедрения омниканальных коммуникаций продемонстрировал снижение числа очных встреч, например, в пилотных регионах (Северо-Западном и Центральном федеральном округах) — с 60 до 45 визитов в неделю.

Также в данной главе подробно изложены результаты анкетирования сотрудников полевых подразделений, подтверждающие, что КРІ играют ключевую роль в обеспечении объективности и эффективности современных систем оценки труда. Автор четко описывает преимущества использования таких показателей в фармацевтическом секторе.

Глава 4 сосредоточена на практической реализации предложенного методического подхода, основываясь на доказанной востребованности омниканальной коммуникации и использовании КРІ у фармацевтических работников. Значительный объем главы занимает математическое моделирование: построены две модели множественной линейной регрессии — первая описывает влияние числа онлайн-визитов и цифровых мероприятий на объем продаж, вторая показывает зависимость численности персонала компании от тех же факторов. На основании данных моделей сформированы прогнозы объемов реализации продукции и численности сотрудников на горизонте исследования. Сравнение расчетных данных с фактическими показателями за пятилетний период подтвердило высокую точность и адекватность предложенных моделей.

Д.М. Федоровым создана адаптированная методика оценки деятельности сотрудников отделов продаж. Она предполагает двухэтапный подход: сначала производится расчет количественных КРІ, включающих оценку выполнения годового плана продаж в целом и в разрезе по отдельным лекарственным препаратам. Результаты выражаются в баллах по специально предложенной шкале. Затем оцениваются «качественные показатели»: активность специалиста по различным каналам взаимодействия (очные и дистанционные визиты, звонки, участие в конференциях, вебинарах, охват территории, эффективность омниканального продвижения и др.). Суммарная оценка по блокам позволяет вывести три интегральных показателя, на основании которых определяется размер бонусного вознаграждения. Приведенный диссертантом пример расчета для условного сотрудника демонстрирует технологичность и простоту применения методики.

В завершение каждой главы сформулированы выводы, которые обобщают изложенный материал и выстраивают логическую последовательность между всеми структурными элементами диссертации.

Соответствие содержания автореферата основным положениям и выводам диссертации

Содержание автореферата полностью отражает основные положения, результаты и выводы диссертационной работы. Текст автореферата и диссертации написан в традиционном академическом стиле. Специальные термины и сокращения использованы рационально, в соответствии с назначением.

Достоинства и недостатки в содержании и оформлении диссертации

Диссертационная работа Федорова Дмитрия Михайловича по теме: «Методический подход к оценке труда специалистов фармацевтической компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки», является завершенным научным исследованием, выполненным на достаточно высоком научно-методическом уровне с использованием современных методов исследования, имеет теоретическую и практическую значимость.

Оценивая в целом положительно данное диссертационное исследование, в процессе рецензирования возникли следующие замечания и вопросы уточняющего характера.

1. В исследовании подчеркивается, что смешанный (гибридный) формат работы закрепился как эффективный в долгосрочной перспективе. Какие критерии Вами были использованы для оценки его эффективности?
2. Построенная Вами регрессионная модель базируется на показателях деятельности за год и охватывает 5-летний период наблюдения, т.е. она построена по 5 наблюдениям при наличии двух предикторов. Как Вы считаете, насколько устойчивы рассчитанные значения коэффициентов? Рассматривался ли Вами в качестве альтернативы поквартальный или помесечный анализ деятельности, что позволило бы получить большее число наблюдений и повысить надежность модели?
3. Скажите, пожалуйста, имеются ли какие-либо ограничения применительно к построенной Вами экономико-математической модели, связывающей объемы реализации, численность персонала и параметры цифровых коммуникаций. Если имеются, то перечислите наиболее значимые ограничения.
4. Авторская методика оценки труда предполагает использование как количественных, так и качественных КРІ. Каким образом обеспечивается сбалансированность оценки при сочетании этих различных по характеру показателей?

5. Глава 3.1 строится на основе контент-анализа и обработки информации из открытых источников, включая сайты и отчеты ведущих фармацевтических компаний, что не приведено в программе исследования (рисунок 2). Какие конкретно сайты, сколько и за какой период изучались?

6. Уточните, пожалуйста, что конкретно включают в себя общенаучные методы из 2-го этапа Программы исследования?

7. В Анкете по конкретизации КРІ, оказывающих влияние на объем продаж фармацевтической компании (Приложение В) уровень образования представлен некорректно: Высшее медицинское, Высшее фармацевтическое, Лечебное дело, так как Лечебное дело – это специальность (не уровень образования). Почему не включали в анкету другие специальности?

8. Из темы следует, что модель применима только в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки. Однако результаты работы свидетельствуют, что модель, сложившаяся в период COVID-19, вполне жизнеспособна и готова стать новой действительностью. Возможно, тему работы следовало сформулировать более широко.

9. В работе имеются опечатки, отдельные стилистические погрешности.

Вышеназванные замечания и вопросы не носят принципиального характера и не снижают общую положительную оценку диссертационной работы Федорова Дмитрия Михайловича.

Заключение

Таким образом, 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 является завершенной научно-квалификационной работой, в которой содержится решение актуальной научно-практической задачи по совершенствованию системы оценки труда специалистов фармацевтической компании применительно к условиям неблагоприятной эпидемиологической обстановки, имеющей существенное значение для фармацевтической науки и практики, что соответствует требованиям п. 16 Положения о присуждении ученых степеней в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет), утвержденного приказом ректора № 0692/Р от 06.06.2022 года (с изменениями, утвержденными: приказом №1179/Р от 29.08.2023г., приказом №0787/Р от 24.05.2024г.), предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор, Федоров Дмитрий

