

На правах рукописи



Федоров Дмитрий Михайлович

**Методический подход к оценке труда специалистов фармацевтической
компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки**

3.4.3. Организация фармацевтического дела

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата фармацевтических наук

Москва – 2025

Работа выполнена в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет)

Научный руководитель:

доктор фармацевтических наук, профессор

Глембоцкая Галина Тихоновна

Официальные оппоненты:

Лаврентьева Лариса Ивановна – доктор фармацевтических наук, профессор, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ярославский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, Институт фармации, кафедра управления и экономики фармации, директор, заведующий кафедрой

Овод Алла Ивановна – доктор фармацевтических наук, профессор, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Курский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, фармацевтический факультет, кафедра организации и менеджмента фармации, заведующий кафедрой

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Защита диссертации состоится «21» января 2026 г. в 12.00 часов на заседании диссертационного совета ДСУ 208.002.02 при ФГАОУ ВО Первый МГМУ имени И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет) по адресу: 119991, г. Москва, ул. Трубецкая, д. 8, стр. 2.

С диссертацией можно ознакомиться в Фундаментальной учебной библиотеке ФГАОУ ВО Первый МГМУ имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет) по адресу: 119034, г. Москва, Зубовский бульвар, д.37/1 и на сайте организации: <https://www.sechenov.ru>.

Автореферат разослан « » _____ 2025 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета ДСУ 208.002.02

доктор фармацевтических наук, профессор

Демина Наталья Борисовна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы 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 внесла существенные изменения в характер работы практически всех структур российского фармацевтического рынка, включая фармацевтические компании. Условия повышенного риска заражения вирусной инфекцией 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 каналов и омниканальности коммуникаций. Активная цифровизация процессов работы в сложившихся условиях потребовала внедрения надежных систем мониторинга, аналитики, отчетности, позволяющих менеджерам отслеживать и оценивать эффективность труда сотрудников в реальном масштабе времени и обеспечивающих бесперебойную работу фармацевтической компании. Особенно остро обозначилась потребность в 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, стимулирующих профессиональный рост, развитие навыков деятельности в цифровой среде и поддерживающих мотивацию при удаленном режиме работы.

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

Степень разработанности темы исследования

Вопросы кадрового менеджмента в фармацевтической отрасли постоянно являются предметом исследования ведущих российских исследователей, научные интересы которых направлены на совершенствование различных его аспектов (Г.Т. Глембоцкая, И.Г. Комиссинская, С.В. Кононова, Е. Е. Лоскутова, И.М. Раздорская, А. В. Солонина, Е.Ф. Шарахова, Р.И. Ягудина и др.). Исследования в области мотивации труда и совершенствования методов его оценки в аптечных организациях и фармацевтических компаниях были выполнены И.А. Кирщиной (2020), В.Н. Михайловой (2020), В.В. Зубковым

(2022) и др.. Отдельные аспекты влияния пандемии и ее последствий на эффективность работы специалистов фармацевтических компаний и розничных аптечных сетей были представлены в носящих фрагментарный характер трудах Н.В. Громовой (2020), В.А. Смолиной (2022), А.М. Чилилова (2022), Л.А. Михайлова (2017), Е.А. Медвецкой (2022), Н.А. Мешкова (2022).

Несмотря на рост исследований в области изучения условий труда и факторов риска работников системы здравоохранения, подавляющая доля предложенных и используемых на практике методик и методов оценки труда специалистов была разработана до пандемии COVID-19 и не учитывает влияние целого ряда факторов, в числе которых эпидемиологические условия и связанные с ними изменения в порядке организации работы фармацевтических компаний и мотивации труда их сотрудников.

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.

Цель и задачи исследования

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 поставленной цели потребовалось решение следующих задач:

1. Провести систематизацию и анализ отечественных и зарубежных литературных источников по теме исследования, осуществить структуризацию и характеристику изложенных в них методов, принципов, критериев оценки труда специалистов организаций.

2. Сформировать методический инструментарий решения целевых задач и доказательства рабочей гипотезы исследования, а также спроектировать методический подход к адаптации сложившихся в фармацевтических организациях систем оценки труда специалистов отделов продаж к неблагоприятным эпидемиологическим условиям работы.

3. Выполнить ситуационный анализ организационных и функциональных перемен в деятельности фармацевтических компаний с наступлением коронавирусной пандемии и выявить структурные подразделения, в которых наиболее существенно изменились формы и режим работы сотрудников.

4. Провести социологическое исследование результативности используемых систем оценки труда в фармацевтических компаниях, обозначить проблемные вопросы и определить значимость ключевых показателей эффективности КРІ.

5. Установить особенности перехода сотрудников отдела продаж при обострении эпидемиологической обстановки на гибридную модель коммуникаций, обосновать преимущества омниканальности и выявить ее взаимосвязь с основными экономическими результатами деятельности фармацевтической компании.

6. Предложить методику оценки труда сотрудников отдела продаж фармацевтической компании, учитывающую изменения эпидемиологических условий и режима работы.

Научная новизна

Впервые 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.

Впервые выполнен ситуационный анализ организационных и функциональных перемен в деятельности ряда структурных подразделений фармацевтических компаний с наступлением коронавирусной пандемии и отмечено, что вынужденный в условиях пандемии 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 удаленный формат оказал значительное влияние.

Впервые по данным 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.

Впервые с использованием экономико-математических и статистических методов проанализирована и путем математического моделирования установлена взаимосвязь между объемом реализации продукции, штатной численностью фармацевтической компании и числом онлайн-визитов и онлайн-мероприятий, обоснованы преимущества омниканальности.

Впервые 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.

Теоретическая и практическая значимость работы

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что на основе систематизации и анализа научных данных в исследуемой области структурированы используемые на практике методики и методы оценки труда персонала фармацевтических компаний с выделением основных критериев и показателей. Получили дальнейшее развитие методические основы адаптации сложившихся методик оценки труда специалистов организаций применительно к неблагоприятной эпидемиологической обстановке с учетом влияния внутренних и внешних факторов.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования—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 мотивацию и результативность труда сотрудников отдела продаж, а также улучшить экономические показатели деятельности всей организации. Построенная на обновленных показателях методика оценки труда специалистов стимулирует их профессиональный рост, развитие навыков работы в цифровой среде и мотивацию при удаленном режиме работы.

Методология и методы исследования

Теоретико-методологической основой исследования являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных исследователей в области оценки труда персонала организаций, методология системного анализа и теория менеджмента. В процессе исследования использованы методы контент-анализа, социологический (анкетирование), экономико-статистические (регрессионный анализ), группировки и систематизации данных, моделирование, графический, а также структурный, логический, сравнительный и ретроспективный виды анализа.

Личный вклад автора

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 и осуществлена структуризация разработанных российскими и зарубежными исследователями принципов, критериев и показателей оценки труда специалистов организаций. Автором лично разработаны анкеты для социологического исследования и проведено анкетирование специалистов отделов продаж фармацевтических компаний и врачей. 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 следующие модели: взаимосвязи КРІ и омниканальности коммуникаций с экономическими результатами деятельности фармацевтической компании; схема-алгоритм методического подхода к адаптации систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке. Разработана авторская методика оценки труда специалистов отдела продаж, основанная на использовании показателей КРІ и омниканальной модели коммуникаций. 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. Диссертация и автореферат написаны лично автором.

Положения, выносимые на защиту

1. Схема-алгоритм и состав ключевых компонент методического подхода к адаптации сложившихся в фармацевтических организациях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке.
2. Результаты анкетирования сотрудников отдела продаж (медицинских представителей) фармацевтических компаний о результативности и направлениях развития сложившихся систем оценки труда.
3. Результаты опроса врачей, взаимодействующих с фармацевтическими компаниями, и медицинских представителей по выявлению преимуществ использования омниканальной модели коммуникации в неблагоприятных эпидемиологических условиях.
4. Результаты моделирования влияния омниканальности на экономические показатели деятельности и штатную численность фармацевтической компании.
5. Методика оценки труда специалистов отдела продаж фармацевтической компании, адаптированная к изменению характера и режима работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке.

Степень достоверности и апробация результатов

Достоверность результатов исследования базируется на научно обоснованном выборе объектов исследования, применении релевантных методов сбора, обработки и анализа информации, репрезентативности выборки, достаточном объеме эмпирических и статистических данных и прозрачности методологии, содержащей подробное описание методов и подходов. Разработаны и обработаны для врачей: 150 анкет по формату взаимодействия с медицинскими представителями и 150 - по выявлению предпочтительных 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.

Основные положения диссертации были доложены и обсуждены на Международной конференции «Фармация. Вызовы времени» (Беларусь, декабрь 2022 г.).

Апробация диссертации проведена на научной межкафедральной конференции кафедры организации и экономики фармации Института фармации имени А.П. Нелюбина, кафедры безопасности жизнедеятельности и медицины катастроф Института клинической медицины имени Н. В. Склифосовского ФГАОУ ВО Первый МГМУ имени И. М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет), протокол № 1 от 27.08.2025.

Внедрение результатов исследования

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 (фармацевтическая компания общество с ограниченной ответственностью «Къези Фармасьютикалс» Россия (акт от 20.03.2023).

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

Основные научные положения, выводы и рекомендации кандидатской диссертации внедрены в учебный процесс кафедры организации и экономики фармации Института фармации

имени А.П. Нелюбина ФГАОУ ВО Первый МГМУ имени И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет) 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 от 05.07.2023).

Соответствие диссертации паспорту научной специальности

Научные положения диссертации соответствуют пункту 8 паспорта научной специальности 3.4.3. Организация фармацевтического дела.

Связь задач исследования с проблемным планом фармацевтической науки

Диссертационная работа выполнена в соответствии с планом НИР кафедры организации и экономики фармации Института фармации имени А.П. Нелюбина ФГАОУ ВО Первый МГМУ имени И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет).

Публикации по теме диссертации

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 международных и всероссийских научных конференций.

Структура и объем диссертации

Диссертационная работа 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.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Материалы и методы исследования

Объект исследования — системы, критерии, показатели и методы оценки труда специалистов организаций.

Предмет исследования — процессы адаптации систем оценки труда специалистов фармацевтической компании к работе в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки.

Материалами исследования послужили нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие деятельность фармацевтических компаний и систему организации труда специалистов; российские и зарубежные научные публикации по вопросам управления персоналом в фармацевтической отрасли, общей характеристики KPI и омниканальной формы коммуникаций; официальные отчеты ведущих фармацевтических компаний («Нижфарм», «АстраЗенека», «Биокад», «Къези Фармасьютикалс») за период 2020–2024 гг.; результаты контент-анализа информации, размещенной на сайтах указанных фармацевтических компаний, а также в открытых источниках (аналитические обзоры, публикации в специализированных изданиях, данные отраслевых ассоциаций); анкеты для врачей (300 анкет) и для медицинских представителей (228 анкет).

Методология исследования опиралась на общенаучные и специальные методы.

Результаты исследования

По данным контент-анализа отечественных и зарубежных источников научной литературы были выявлены актуальные проблемные аспекты, обуславливающие необходимость пересмотра систем оценки труда работающих в фармацевтических компаниях специалистов, мотивационный характер которых меняется в зависимости от внутренних и внешних факторов влияния, связанных с высокой динамичностью среды, включая эпидемиологические вызовы.

По результатам литературного обзора была сформулирована **рабочая гипотеза исследования**: неблагоприятная эпидемиологическая обстановка оказывает влияние на формат работы сотрудников фармацевтических компаний, что требует адаптации методического подхода к оценке их труда.

Для достижения цели исследования и подтверждения выдвинутой гипотезы была разработана Программа исследования, включающая четыре этапа, которые были последовательно реализованы на основе применения системного подхода.

Формирование методологии диссертационного исследования потребовало анализа терминов и понятий в исследуемой области, с целью однозначности их толкования и с учетом специфики фармацевтической отрасли были предложены собственные определения отдельных из них, в частности, «неблагополучная эпидемиологическая обстановка», «гибридная модель взаимодействия», «омниканальность» и др.

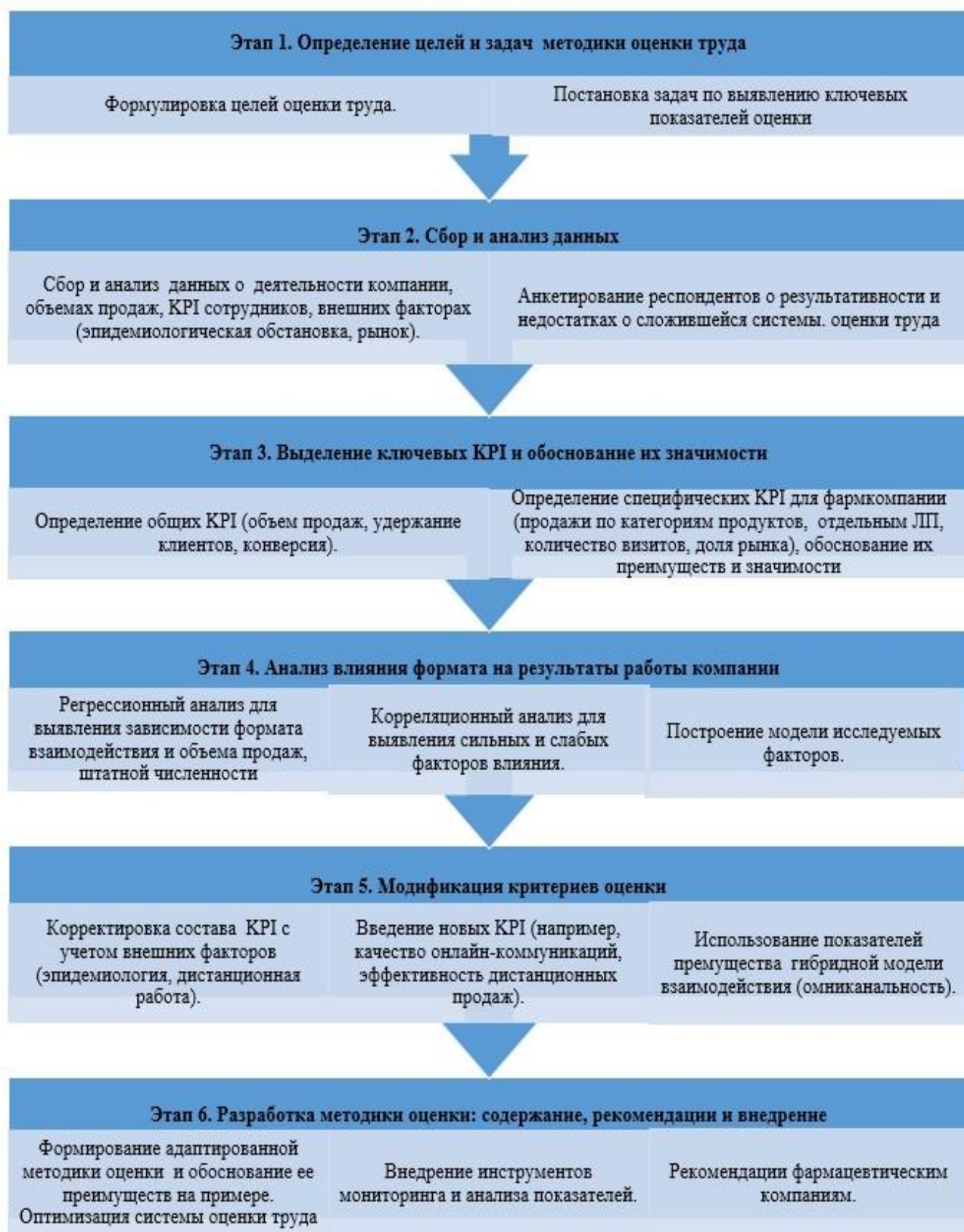


Рисунок 1 – Схема-алгоритм методического подхода к адаптации сложившихся в фармацевтических организациях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке

Базируясь на системно структурированных результатах литературного обзора и опираясь на сформированный понятийный аппарат, мы пришли к заключению, что актуальная в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки методика оценки труда специалистов фармацевтической компании должна носить адаптационный характер. С этой позиции, были определены ключевые компоненты методического подхода к адаптации сложившихся в фармацевтических компаниях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке, алгоритм которого представлен в графической форме на Рисунке 1.

Последовательная реализация всех шести этапов предложенного подхода осуществлялась в тесной связи с решением запланированных целевых задач диссертационной работы с использованием сформированного методического инструментария и сочетанием количественных и качественных показателей.

В итоге первого этапа был задан вектор последующих исследований по анализу сложившихся в фармацевтических компаниях систем оценки труда, выявлению их преимуществ и недостатков с целью обоснования ключевых условий и показателей оценки труда специалистов тех отделов компаний, условия и режим работы которых наиболее изменились в период коронавирусной пандемии.

На втором этапе был проведен ситуационный анализ организационных и функциональных перемен в деятельности ряда структурных подразделений фармацевтических компаний, затрагивающих вопросы оценки труда сотрудников. Выявлено, что все анализируемые компании с наступлением коронавирусной пандемии обновили режим и формы работы, перейдя на смешанную модель: часть сотрудников работает полностью дистанционно, другая часть — в частично распределенном офисе. Такая комбинация традиционного и удаленного форматов, став вынужденной мерой в условиях пандемии, закрепилась в отделах продаж как новая форма, обеспечивающая бесперебойное выполнение медицинскими представителями возложенных на них трудовых функций. Установлено, что в условиях данных изменений в бизнес-моделях компаний традиционные методы оценки их труда частично утратили свою актуальность, поскольку используемые показатели не были адаптированы к происходящим переменам.

В целях определения проблемных и актуальных вопросов по организации и оценке труда в фармацевтических компаниях в изменившихся после 2020 года экономических и эпидемиологических условиях, базируясь на результатах первоначально проведенного пилотного исследования, было проведено анкетирование

100 работников отделов продаж с использованием Google формы. Обработка результатов анкетирования позволила получить общую характеристику мнения респондентов об эффективности используемой системы оценки их труда и продемонстрировала их положительную оценку показателей КРІ: 47% опрошенных сотрудников отдела продаж согласны, что использование КРІ повышает их производительность, 28% - полностью согласны, 21% - выразили свое нейтральное отношение и только 3% - не согласны и 2% - категорически не согласны.

На третьем этапе были обобщены результаты проведенного исследования текущего состояния оценки труда в фармацевтических компаниях и определены преимущества использования показателей КРІ. Обобщенные результаты анкетирования, представленные в Таблице 1, подтверждают значимость показателей КРІ не только для менеджмента компании, но и для рядовых сотрудников.

Таблица 1 — Объединенная таблица мнений респондентов по вопросам использования КРІ в отделе продаж фармацевтической компании

Вопрос	Варианты ответа	Доля респондентов (%)
1. Знакомы ли вы с процессом составления отчетов по КРІ?	Да, полностью знаком(а)	59%
	Частично знаком(а)	31%
	Нет, не знаком(а)	10%
2. Формат отчетов по КРІ в компании стандартизирован?	Да, формат полностью стандартизирован	46%
	Нет, формат гибкий и изменяется по ситуации	39%
	Не могу ответить	15%
3. Считаются ли отчеты по КРІ основным инструментом для оценки эффективности?	Да, это основной инструмент	68%
	Нет, есть и другие важные инструменты	27%
	Не уверен(а)	5%
4. Способствуют ли отчеты по КРІ повышению эффективности работы полевого персонала?	Да, отчет по КРІ играет важную роль	77%
	Нет, КРІ не оказывают значимого влияния	15%
	Затрудняюсь ответить	8%

Продолжение Таблицы 1

5. Является ли оценка эффективности работы сотрудников ключевым фактором достижения плановых показателей?	Да, это важнейший фактор	86%
	Нет, есть другие более важные факторы	9%
	Не уверен(а)	5%
6. Используются ли отчеты по КРІ как основа для принятия решений о повышении и зарплате сотрудников?	Да, отчет играет ключевую роль в решениях	74%
	Нет, решения принимаются по другим критериям	22%
	Не уверен(а)	4%

Далее нами было проведено сопоставление обобщенного мнения респондентов с отмечаемой многими российскими исследователями ролью КРІ в системах оценки труда, в результате чего выделены и охарактеризованы пять наиболее значимых преимуществ данных показателей для использования их в оценке труда специалистов фармацевтической компании.

Методами структурирования и систематизации все показатели КРІ были разделены на две группы: общие (объем продаж, удержание клиентов, конверсия) и специфические для фармацевтического сектора (продажи по категориям продуктов и отдельным ЛП, количество визитов, доля рынка). Кроме того, была обоснована необходимость введения в действующую систему оценки труда медицинских представителей еще одного показателя КРІ, связанного с приглашением врачей на онлайн-конференции, что позволяет отслеживать эффективность привлечения специалистов к образовательным программам компании и повышает мотивацию сотрудников отдела продаж.

На четвертом этапе было дано обоснование преимуществ использования омниканальности коммуникаций в неблагоприятных эпидемиологических условиях на основе анализа отчетной документации фармацевтической компании ООО «Къези Фармасьютикалс» и анкетирования врачей и медицинских представителей. Анализ сравнительных данных по числу визитов медицинских представителей до и после активной фазы перехода на омниканальный формат (по данным внутренней CRM-системы компании и отчетов департамента продаж) показал, что начиная с пилотных регионов (Северо-Западный, Центральный федеральный округ) среднее количество очных визитов сократилось 60 до 45 в неделю.

Собранные эмпирические данные показали, что медицинское сообщество в целом положительно воспринимает трансформацию формата взаимодействия с представителями фармацевтических компаний, что подтверждается данными проведенного опроса врачей, работающих с фармацевтическими компаниями, так, 70% респондентов-врачей отметили удобство онлайн-коммуникаций, а 60% высказались в пользу омниканальной модели (очно +

дистанционно). Большинство врачей (88,7%) либо полностью отдают предпочтение личным визитам, либо выступают за частичную цифровизацию. Вместе с тем, только 11,3% врачей допускают возможность полного перехода на онлайн-взаимодействие. Эти данные свидетельствуют о сильной зависимости медицинского сообщества от личного общения, что накладывает ограничение на масштабное сокращение персонала и переход исключительно на цифровые каналы.

Анкетирование медицинских представителей показало: 80% респондентов отметили, что расширение охвата врачей через онлайн-инструменты способствовало росту продаж. 85% респондентов считают, что омниканальность повысила их эффективность за счет возможности гибкого планирования рабочего времени и снижения числа неэффективных очных визитов, а также возможности больше времени уделять ключевым клиентам (врачам, которые принимают большое количество пациентов).

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что омниканальность является не просто адаптивной мерой, но и устойчивой активно развивающейся стратегией,

На пятом этапе в итоге интеграции предыдущих результатов исследования мы пришли к заключению, что омниканальность коммуникаций трансформировала систему продаж в фармацевтической отрасли, сделав её более гибкой, эффективной и ориентированной на потребности клиентов: фармацевтические компании, которые успешно интегрируют омниканальную модель в свою стратегию, получили не только конкурентное преимущество, но и возможность устойчивого роста за счет повышения охвата и уровня информированности врачей, оптимизации рабочих процессов и повышения мотивации сотрудников. Данное заключение дало нам основание предположить, что переход на омниканальную модель коммуникации отразился на основных показателях деятельности фармацевтической компании и ее штатной численности.

С целью подтверждения этого предположения была проанализирована и выявлена на реальных количественных показателях взаимосвязь между использованием омниканальности и экономическими показателями и штатной численностью фармацевтической компании «Къези Фармасьютикалс». Для анализа взаимосвязи между объемом реализации и каждым из факторов применялся линейный коэффициент парной корреляции Пирсона. Рассчитанные значения коэффициентов корреляции Пирсона указывают на наличие очень сильной положительной связи между объемом реализации и числом как онлайн-визитов, так и онлайн-мероприятий, что подтверждает значительное влияние цифровой активности на экономические показатели компании. Между численностью сотрудников и цифровыми активностями наблюдается очень сильная обратная корреляционная связь, что может указывать на возможность рационального

сокращения штата сотрудников в связи с активным внедрением цифровой эффективности и заменой офлайн-ресурсов онлайн-форматами.

Для количественной оценки силы и характера влияния данных факторов, а также определения их вклада в формирование конечного результата — объема продаж был использован регрессионный анализ. Было осуществлено моделирование влияния омниканальности на экономические показатели деятельности и штатную численность фармацевтической компании.

С использованием программы IBM (International Business Machines) SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) была определена зависимость в SPSS (на основе модели регрессии) объема реализации компании и численности сотрудников от использования онлайн-визитов и онлайн-мероприятий. Результаты проведенного анализа представлены в Таблице 2.

Таблица 2 — Результаты регрессионного анализа множественной линейной регрессии зависимости объема реализации продукции от числа онлайн-визитов и числа онлайн-мероприятий

Показатель	Значение
N - количество наблюдений	5
DF – степень свободы	2
R ² - коэффициент детерминации	0,88
Adjusted R ² - скорректированный коэффициент детерминации	0,76
MAPE - средняя абсолютная процентная ошибка	4,33

Количество наблюдений (N) — 5 лет анализируемого периода – с 2020 по 2024 гг. В качестве двух степеней свободы (DF) рассматривались две независимые переменные – число онлайн-визитов и число онлайн-мероприятий, которые влияют на зависимую переменную – объем продаж.

Коэффициент детерминации (R²) показывает, что около 88,8% вариации объема продаж объясняется онлайн-визитами и онлайн-мероприятиями, что говорит о работоспособности модели. Скорректированный коэффициент детерминации (Adjusted R²) — 0,76 – показывает, что модель объясняет больше вариации, чем простое среднее, и эффективна. Средняя абсолютная процентная ошибка (MAPE) — 4,33% – имеет низкое значение, что говорит о том, что модель не имеет значительных ошибок прогнозирования в процентном выражении. Рассчитанные коэффициенты свидетельствуют о функциональности, эффективности и практической пригодности построенной модели.

Полученная модель множественной линейной регрессии зависимости объема реализации продукции от числа онлайн-визитов и числа онлайн-мероприятий выглядит следующим образом:

$$Y = 1\,113\,322,51 - 165,67 \times X_1 + 5\,512,71 \times X_2 \quad (1),$$

где Y — объем реализации продукции, тыс. руб.; X_1 — число онлайн-визитов, ед.;
 X_2 — число онлайн-мероприятий, ед.

Константа модели составляет 1 113 322,51 тыс. руб. при стандартной ошибке 85 278,548. Значение $t = 13,06$ и уровень значимости $p = 0,006$ указывают на высокую статистическую значимость этого коэффициента на уровне 1%. Анализ результатов регрессионной модели показывает, что переменная «Число онлайн-визитов» имеет отрицательный коэффициент $B = -165,67$. Это означает, что при прочих равных условиях увеличение числа визитов с использованием онлайн-ресурсы компании связано с незначительным снижением объема реализации продукции. Переменная «Число онлайн-мероприятий» имеет положительный коэффициент $B = 5 512,71$, что указывает на наличие связи между увеличением количества мероприятий и ростом объема реализации продукции. Положительное значение коэффициента для числа онлайн-мероприятий соответствует гипотезе о том, что именно активное вовлечение аудитории через мероприятия оказывает более ощутимое влияние на объем продаж, чем очные визиты к врачам.

Аналогичным образом осуществлялось построение модели, отражающей зависимость численности сотрудников компании от числа онлайн-визитов и числа онлайн-мероприятий.

Полученная модель выглядит следующим образом:

$$Y = a + b_1 * x_1 + b_2 * x_2 \quad (2)$$

$$\text{или } Y = 275,769 - 0,010 * x_1 + b_2 x_2.$$

Численность сотрудников компании = $275,769 - 0,010 * \text{Число онлайн-визитов} - 0,210 * \text{Число онлайн-мероприятий}$. Константа модели составляет 275,769, при стандартной ошибке 3,145, значения $t = 870673$ и уровне значимости $p = 0,000$, что свидетельствует о высокой статистической значимости данного коэффициента на уровне 1%. Переменная «Число онлайн-визитов» имеет отрицательный коэффициент $B = -0,010$, что указывает на слабую отрицательную связь между количеством онлайн-визитов и численностью персонала. Аналогично, переменная «Число онлайн-мероприятий» также показывает отрицательное влияние ($B = -0,210$), что говорит о возможном рациональном сокращении численности персонала с увеличением количества онлайн-мероприятий. Модель адекватно отражает общее направление изменений в коммуникационной стратегии компании. Результаты демонстрируют, что расширение онлайн-форматов — визитов и мероприятий — позволяет потенциально снижать численность персонала, оптимизируя ресурсы и снижая зависимость от традиционных каналов взаимодействия.

Таким образом, модель демонстрирует, что использование онлайн-визитов и мероприятий может снижать потребность в увеличении штата; однако полностью заменить традиционные формы взаимодействия невозможно; подход к цифровизации должен быть взвешенным, сочетая экономическую эффективность с учетом предпочтений целевой аудитории.

На основе данных моделей нами были составлены прогнозы для исследуемой компании: прогноз объема реализации и прогноз численности сотрудников.

На шестом этапе проводилась разработка инструментов реализации предложенного методического подхода к адаптации оценки труда специалистов фармацевтической компании к условиям неблагоприятной эпидемиологической обстановки. В качестве основного инструмента выступает авторская методика оценки труда. В основу построения данной методики были положены два главных условия: 1) использование показателей КРІ, доказавших свое влияние на повышение объема продаж; 2) преимущественное использование гибридной модели взаимодействия между медицинским представителем и врачом.

Согласно содержанию предложенной нами методики, она включает в себя два блока оценки КРІ медицинского представителя: 1) по общему объему реализации и по отдельным ЛП; 2) по степени использования омниканальной модели коммуникаций.

В масштабе первого блока оценка проводится на основе выполнения плановых показателей объема реализации продукции за отчетный период (год). Основные критерии оценки: выполнение плана по общему объему реализации продукции, тыс. руб.; выполнение плана по объему реализации по отдельным, наиболее значимым ЛП. Для каждого критерия введена балльная шкала, отражающая степень выполнения плана (Таблица 3).

Таблица 3 — Шкала оценки КРІ медицинского представителя (омниканальная модель, годовая)

Критерий	План	% выполнения / значение	Баллы (макс)
Количественные показатели			
Объем реализации, млн руб.	План на год	100% = 50 баллов	50
		90–99,9%	40
		80–89,9%	30
		<80%	0
Объем реализации по ЛП	План на год	90–100% = 10 баллов	10
		80–89,9%	7
		70–79,9%	5
		<70%	0
Качественные показатели			
Удалённые визиты	≥200 в год	факт / план ×10	10
Охват территории	100%	факт / план ×10	10
Личные встречи	≥500 в год	факт / план ×10	10
Звонки	≥1000 в год	факт / план ×10	10

Продолжение Таблицы 3

Критерий	План	% выполнения / значение	Баллы (макс)
Качественные показатели			
Участие в конференциях	≥ 20	факт / план $\times 10$	10
Онлайн-вебинары	≥ 30	факт / план $\times 10$	10
Качество взаимодействия	$\geq 90\%$ положительных отзывов	факт / план $\times 10$	10
Эффективность омниканального продвижения	$\geq 90\%$	факт / план $\times 10$	10
Примечание: максимально возможный результат = 140 баллов (50 за количественные показатели + 80 за качественные + 10 по ЛП).			

В соответствии с предложенной шкалой оценки по результатам работы каждого сотрудника отдела продаж за год рассчитываются и суммируются по отдельности и в целом выполненные им количественные и качественные показатели в баллах. После чего выводятся его индивидуальные интегральные показатели, которые, исходя из значений максимально возможного результата, выражаются в процентах: количественный (QuantII), качественный (QualII), общий (GII). Опираясь на опыт фармацевтических компаний, в зависимости от величины значений полученных оцениваемым работником интегральных показателей, предлагаются соответствующие виды бонусных вознаграждений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Научно обоснован и реализован в масштабе проведенного исследования методический подход к адаптации сложившихся в фармацевтических компаниях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке.

Удаленный формат работы в период пандемии COVID-19 оказал значительное влияние на удовлетворенность трудом работающих, что потребовало пересмотра KPI для более точного отражения новых реалий и задач, с которыми сталкиваются сотрудники отдела продаж фармацевтической компании. Доказанная значимость использования ключевых показателей эффективности KPI и преимуществ омниканальной модели коммуникации была учтена при разработке инструментов реализации предложенного методического подхода, построенных в форме математических, графических и информационных моделей.

В итоге проведенного исследования 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.

Итогом поэтапного выполнения Программы исследования стало создание эффективного инструмента управления работой специалистов отдела продаж фармацевтических компаний – разработка адаптированной к условиям осложнения эпидемиологической ситуации методики оценки, способствующей повышению мотивации, производительности труда и отдельных показателей экономической деятельности всей организации. Таким образом, исследование подтвердило гипотезу о существенном влиянии неблагоприятной эпидемиологической обстановки на формат работы фармацевтической компании и оценку труда её специалистов.

ВЫВОДЫ

1. Проведенная систематизация и структуризация предложенных российскими и зарубежными исследователями методов, принципов, критериев, показателей и методик оценки труда специалистов организаций позволила заключить о возможности, целесообразности и необходимости их адаптации к деятельности фармацевтических компаний с учетом особенностей работы в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки. Отмечено, что произошедшие в период коронавирусной пандемии и сохранившиеся до настоящего времени изменения режима и порядка работы сотрудников фармацевтических компаний, а также формата коммуникационного взаимодействия в большей степени затронули специалистов отдела продаж, что отражает научно-практическую потребность в актуализации методики оценки их труда, построенной на обновленных критериях и показателях.

2. Сформирован методический инструментальный и понятийный аппарат для решения целевых задач. Составлена Программа поэтапного достижения цели и доказательства рабочей гипотезы исследования. Базируясь на системно-структурированных результатах литературного обзора и данных собственных экспериментальных исследований, был построен алгоритм методического подхода к адаптации сложившихся в фармацевтических компаниях систем оценки труда специалистов отделов продаж к условиям работы в неблагоприятной эпидемиологической обстановке, представленный в графической форме. Ключевые компоненты предложенного

методического подхода включают в себя цель, характеристики исходных данных, информацию для адаптации (внешние факторы: эпидемиологическая ситуация, ограничения на передвижение, изменения в спросе на фармацевтическую продукцию и внутренние факторы: гибридная модель работы сотрудников, изменение стратегии продаж и форм коммуникационного взаимодействия), методы адаптационных мер (качественные, количественные, моделирование), авторскую методику оценки труда.

3. Ситуационный анализ организационных и функциональных перемен в деятельности фармацевтических компаний с наступлением коронавирусной пандемии, показал, что в наибольшей степени они затронули департаменты/отделы продаж и отразились на значимых последствиях вынужденного и закрепившегося до настоящего времени перехода его сотрудников на смешанный режим работы. Структурированы факторы, определяющие необходимость пересмотра показателей оценки труда медицинских представителей как ключевого звена в обеспечении продаж и продвижении продукции в условиях новых бизнес-моделей компаний. Дано научно-экспериментальное обоснование выбора специалистов отделов продаж в качестве основной целевой аудитории социологического опроса о результативности и направлениях развития сложившихся систем оценки труда с целью определения вектора их адаптации к внутренним и внешним факторам.

4. Проведенное анкетирование медицинских представителей фармацевтических компаний отразило многофакторный характер формирования удовлетворенности сотрудников, повышения мотивации и вовлеченности в процесс достижения корпоративных целей, а также показало значимость для каждого отдельного специалиста степени обоснованности критериев оценки его труда. Подавляющее большинство (85% опрошенных) считают, что правильная и объективная оценка эффективности работы сотрудников является важнейшим фактором достижения плановых показателей. Установлена положительная связь между содержанием используемых показателей КРІ и их влиянием на производительность труда сотрудников отдела продаж. В итоге обобщения результатов опроса медицинских представителей и научных литературных данных сформирован список наиболее существенных преимуществ использования КРІ, что было учтено при разработке адаптированной к внешним и внутренним условиям методики оценки труда.

5. С использованием экономико-математических и статистических методов проанализирована и установлена положительная связь между объемом реализации продукции, штатной численностью и числом онлайн-визитов и онлайн-мероприятий, о чем свидетельствуют построенные соответствующие модели множественной линейной регрессии. Полученные результаты демонстрируют, что расширение масштаба использования дистанционного формата взаимодействия позволяет потенциально снижать численность персонала отдела продаж, оптимизируя ресурсы, что оказывает положительное влияние на рост экономических показателей. По данным опроса врачей и медицинских представителей, установлено, что за счет перераспределения части коммуникационных взаимодействий в онлайн-формат существенно снизилась стандартная нагрузка на одного медицинского представителя – с 60 очных визитов в неделю до 45 визитов. 70% респондентов-врачей отметили удобство онлайн-коммуникаций, а 60% - высказались в пользу омниканальной модели. Тем самым обосновано, что сбалансированное сочетание личных и онлайн-визитов формирует оптимальную омниканальную модель взаимодействия, сохраняющую доверие медицинского сообщества и одновременно обеспечивающую возможность частичной цифровизации.

6. В качестве основного инструмента реализации предложенного методического подхода к адаптации оценки труда специалистов фармацевтической компании к условиям неблагоприятной эпидемиологической обстановки разработана авторская методика оценки труда сотрудников отдела продаж по балльной шкале, которая включает в себя: 1) расчет показателей КРІ по общему объему реализации и по отдельным ЛП; 2) расчет КРІ при использовании (омниканальной модели коммуникаций; 3) определение общего интегрального показателя. На конкретном примере показано, как результаты проведенной оценки по дифференцированным в соответствии с интервалами оценочной шкалы значениям интегральных показателей могут быть использованы менеджментом фармацевтической компании в целях повышения результативности труда и мотивации работников, а также улучшения экономической деятельности организации в целом.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Разработанный методический подход к адаптации оценки труда специалистов фармацевтической компании к условиям неблагоприятной эпидемиологической обстановки, а также авторская методика оценки труда

сотрудников отдела продаж могут быть использованы менеджментом фармацевтических компаний в целях повышения результативности труда, мотивации работников и для улучшения экономической деятельности организации в целом.

ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАЗРАБОТКИ ТЕМЫ

Разработка методического подхода к оценке труда специалистов отдела продаж в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки открывает возможности проведения дальнейших исследований в направлении оптимизации организационных форм и методов профессиональной деятельности сотрудников различных структурных подразделений фармацевтической компании, направленной на совершенствование лекарственного обеспечения населения.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

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.

4. **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.

5. **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.

6. **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.

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

8. 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.

9. **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).

10. 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.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

ГКПЦ - городской клинический перинатальный центр

ед. – единица

ЕС4 – Европейский союз

ЛП - лекарственные препараты

ЛС - лекарственные средства

мг - миллиграмм

мл – миллилитр

млн – миллион

МП - медицинский представитель

ООО - общество с ограниченной ответственностью

руб. – рубль

тыс. - тысячи

чел. – человек

AI - искусственный интеллект

BARS - поведенческая шкала оценки якорей

COI - управление конфликтами интересов

CRM - система управления взаимоотношениями с клиентами

KOL - ключевые лидеры мнений

KOLs - ключевые специалисты

KPI - ключевые показатели эффективности

MBO - управление по целям

MSL - медицинский научный представитель

NSR - национальный торговый представитель

RM - региональный менеджер