

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Фармацевтичний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **ОЦІНКА ЯКОСТІ РОБОТИ МЕДИЧНИХ
ПРЕДСТАВНИКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ
ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ)**

Виконав:
здобувач вищої освіти
2 курсу, групи 1
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми
Якість, стандартизація та
сертифікація
Олександр НОСОВ

Керівник:
доцент закладу вищої освіти
кафедри
менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації,
к. фармац. наук, доцент
Тетяна ЗБОРОВСЬКА

Рецензент:
завідувачка кафедри організації,
економіки та управління фармацією
ІПКСФ НФаУ, д. фарм. наук,
професор
Юлія БРАТІШКО

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі описано підходи до формування моделі ключових показників ефективності та її впровадження в систему оцінки медичного представника. Здійснено аналіз наукових джерел та нормативно-правового забезпечення з питань формування системи ключових показників ефективності. Розроблено систему КРІ для оцінювання результативності роботи медичного представника. Запропоновано економічно обґрунтований підхід до формування оплати праці співробітників з урахуванням досягнутих результатів діяльності.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 45 найменування, 2 додатки, і містить 19 таблиць. Повний обсяг роботи складає 80 сторінок, з яких перелік посилань займає 6 сторінок, додатки – 4 сторінки.

Ключові слова: ключових показників ефективності, медичний представник.

ABSTRACT

The qualification thesis describes approaches to the development of a key performance indicators (KPI) model and its implementation in the system for evaluating the performance of medical representatives. An analysis of scientific literature and the regulatory framework related to the formation of a KPI system was conducted. A KPI system for assessing the effectiveness of medical representatives' work was developed. An economically justified approach to employee remuneration based on achieved performance results was proposed.

Structure and scope of the qualification thesis: The thesis consists of an introduction, three chapters, general conclusions, a list of references comprising 45 sources, and two appendices. It contains 19 tables. The total volume of the thesis is 80 pages, including 6 pages of references and 4 pages of appendices.

Keywords: key performance indicators, medical representative.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНИХ ПРЕДСТАВНИКІВ	10
1.1 Роль медичного представника у фармацевтичній галузі: функції, компетенції, вплив на просування препаратів.....	10
1.2 Підходи до оцінювання результативності медичного представника.....	13
1.3 Поняття ключових показників ефективності (KPI) та їх класифікація	17
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОБОТИ МЕДИЧНИХ ПРЕДСТАВНИКІВ	26
2.1 Правове регулювання діяльності фармацевтичних компаній в Україні.....	26
2.2 Організаційна структура та підзвітність медичних представників у фармкомпанії.....	28
2.3 Використання цифрових CRM-систем для оцінювання ефективності діяльності медичних представників.....	32
2.4 Проблеми та виклики в оцінюванні ефективності роботи медичних представників	34
2.5 Особливості роботи медичних представників компанії Logic-pharm	37
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КРІ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕДИЧНИХ ПРЕДСТАВНИКІВ КОМПАНІЇ LOGIC-PHARM	49
3.1 Формування цілей та ключових зон відповідальності медичного представника компанії Logic-pharm.	49
3.2 Розробка системи ключових показників ефективності та компенсаційного пакета медичних представників компанії Logic-pharm	52
3.3 Розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності компанії основі KPI	63
Висновки до розділу 3	67
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ	77

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

KPI – (Key Performance Indicators) ключових показників ефективності

ЛЗ – лікарський засіб

EFPIA – (European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations) Європейська федерація фармацевтичних виробників та асоціацій

BSC – (Balanced Scorecard) комплексні моделі оцінювання

NPS – (Net Promoter Score) індекс лояльності клієнтів

МП – медичний представник

CAC – (Customer Acquisition Cost) вартість залучення одного нового клієнта

Держлікслужба – Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками

МОЗ – Міністерство охорони здоров'я

ВООЗ – Всесвітня організація охорони здоров'я

ЛПУ – лікувально-профілактичні установи

BCAA – Branched-Chain Amino Acids – амінокислоти з розгалуженими боковими ланцюгами

ВСТУП

Модель продажів у фармацевтичній галузі останніми роками зазнала суттєвих трансформацій. Враховуючи те, що доступ до лікарів та фармацевтів упродовж тривалого часу ускладнювався (пандемія COVID-19 та запровадження воєнного стану), це лише прискорило перехід фармацевтичних компаній до моделей дистанційних комунікацій. Після поступового послаблення обмежень, пов'язаних із локдауном та війною, особливого інтересу набуває питання довгострокових змін у форматі взаємодії медичних представників (МП) з медичними та фармацевтичними працівниками.

На сьогодні торгові представники фармацевтичних компаній дедалі частіше використовують телефонні дзвінки та електронну пошту для налагодження контакту з цільовими клієнтами та організації зустрічей із лікарями. Якщо для інших галузей така практика є звичною, то для польових команд фармацевтичних продажів вона стала принципово новим підходом. Традиційна модель, за якої представник міг без попереднього узгодження відвідати кабінет лікаря та розраховувати на особисту зустріч, поступово відходить у минуле. Наразі фармацевтичні компанії змушені діяти в межах нової парадигми продажів із принципово іншими правилами взаємодії [1].

У сучасних умовах розвитку фармацевтичного ринку, який характеризується високою конкуренцією, зростанням вимог до етичності промоції лікарських засобів (ЛЗ) та посиленням регуляторного контролю, питання оцінювання результативності та якості роботи медичних представників набуває особливої актуальності. Медичний представник є основною ланкою комунікації між фармацевтичною компанією та медичною спільнотою, відтак якість його роботи безпосередньо впливає на обізнаність лікарів, формування доказового підходу до призначення препаратів і конкурентоспроможність компанії [2].

Вплив цих змін на стратегію продажів значною мірою залежить від того, наскільки гнучко компанії здатні переглядати та коригувати власні цілі.

Основним завданням будь-якої команди з продажу залишається зростання доходів, а ключові показники ефективності (KPI) виступають інструментом оцінювання того, наскільки дії персоналу сприяють досягненню цих результатів. KPI відіграють критично важливу роль, оскільки допомагають керівництву визначати пріоритетні напрями діяльності, ефективно розподіляти ресурси та формувати подальшу траєкторію розвитку бізнесу [1].

У зв'язку з переходом фармацевтичних компаній до data-driven управління, KPI стають базовим інструментом вимірювання та контролю діяльності медичних представників. KPI дозволяють об'єктивно оцінити рівень активності, професіоналізму, здатності формувати довгострокові відносини з лікарями, а також дотримання стандартів етики та корпоративної відповідальності [3].

Актуальність використання KPI зумовлена також тим, що традиційні кількісні показники (кількість візитів чи обсяг продажів) уже не можуть бути єдиним критерієм ефективності, особливо за умов цифровізації та переходу до мультиканальних моделей комунікації. Сучасні фармацевтичні компанії доповнюють їх якісними індикаторами – рівнем залученості лікарів, якістю наукової інформації, дотриманням етичних норм та здатністю працювати в цифрових середовищах [4].

На думку дослідників, використання комплексних KPI сприяє підвищенню ефективності промоційної діяльності, покращенню фармаконагляду, формуванню довіри лікарів, а також оптимізації діяльності команди продажів загалом. Крім того, KPI допомагають своєчасно виявляти навчальні потреби, планувати розвиток компетенцій медичних представників і коригувати маркетингові стратегії відповідно до реальних потреб ринку [5].

Усі ключові показники ефективності мають бути безпосередньо пов'язані з діями, що забезпечують реалізацію стратегічних і фінансових цілей компанії. Показники, які не відображають реальний прогрес у досягненні бізнес-результатів або не стимулюють відповідну поведінку працівників, потребують перегляду та переоцінки з точки зору їх практичної

доцільності. У цьому контексті впровадження оновленої моделі фармацевтичних продажів неминуче супроводжується необхідністю формування нового набору КРІ.

Зміст і структура таких показників залишаються предметом подальшого аналізу та обговорення і формуватимуться в міру накопичення даних щодо фінансових результатів та операційної активності. Водночас можна стверджувати, що традиційні показники на кшталт «охоплення» та «частоти» потребуватимуть істотного перегляду, коригування та адаптації до сучасних умов і майбутніх викликів ринку.

Визначення релевантних показників ефективності є критично важливим завданням, а фармацевтичним компаніям доцільно максимально використовувати власні інструменти бізнес-аналітики для отримання якісних управлінських даних. Технологічні платформи з елементами машинного навчання та штучного інтелекту здатні забезпечити управління продажами на основі даних у режимі реального часу та створити додаткові конкурентні переваги. У поєднанні з адекватно сформованою системою КРІ це дозволяє оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури та адаптуватися до майбутніх тенденцій.

У найближчій перспективі найбільш успішними стануть ті компанії, які зможуть краще за інших пристосуватися до нових потреб медичних і фармацевтичних працівників і форматів їх роботи. Зростання популярності онлайн-освіти та цифрових каналів залучення серед лікарів і фармацевтів посилює необхідність переосмислення підходів до взаємодії. Фармацевтичним компаніям варто інтегрувати діяльність відділів продажів і цифрових комунікацій у єдину узгоджену систему з метою трансформації та підвищення якості взаємовідносин між виробником ЛЗ і фахівцями, які їх використовують. Відповідно, нові показники ефективності мають враховувати внесок кожного каналу комунікації у досягнення загальних стратегічних цілей організації [1].

Таким чином, оцінка якості роботи медичних представників на основі КРІ є критично важливим інструментом для підвищення ефективності фармацевтичної діяльності, забезпечення етичних стандартів і підтримання конкурентних переваг компанії в умовах постійних змін ринку.

Мета роботи. Виходячи з вищенаведеного ми вибрали, за мету наших досліджень, розробку заходів з оцінки якості роботи медичних представників з використанням ключових показників ефективності.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є, відповідно, діяльність медичних представників фармацевтичної компанії, а предметом дослідження є розробка методики оцінки їх діяльності з використанням ключових показників ефективності.

Основні завдання роботи:

- дослідити теоретичну складову формування та впровадження ключових показників ефективності;
- обґрунтувати принципи визначення якості роботи медичних представників на основі побудови системи ключових показників ефективності;
- дослідити вплив системи ключових показників ефективності на зростання ефективності роботи медичного представника;
- розробити проєкт оцінки діяльності медичного представника за допомогою ключових показників ефективності.

Методи дослідження, які ми використовували при написанні кваліфікаційної роботи:

- аналіз наукових джерел – опрацювання наукових статей, монографій, дисертацій та інших фахових публікацій з метою систематизації й узагальнення наявних теоретичних і прикладних напрацювань за обраною тематикою;
- контент-аналіз – структурований та системний розгляд текстових матеріалів, спрямований на ідентифікацію ключових ідей, закономірностей і домінантних смислових акцентів;

- експериментальний метод – формування контрольованих умов дослідження з метою встановлення причинно-наслідкових зв'язків між досліджуваними змінними;
- статистичний аналіз – застосування кількісних статистичних інструментів для обробки значних масивів даних, виявлення взаємозалежностей, тенденцій і побудови прогнозів;
- порівняльний аналіз – зіставлення різних теоретичних концепцій, методологічних підходів, моделей або практик з метою визначення їх специфіки, сильних і слабких сторін;
- аналіз тенденцій – ідентифікація перспективних напрямів розвитку на основі дослідження динаміки історичних показників та актуальних змін;
- метод аналізу конкретних ситуацій (case-study) – дослідження реальних практичних випадків, що дає змогу виявити проблемні аспекти та обґрунтувати можливі шляхи їх вирішення в конкретному контексті.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані фармацевтичними компаніями для формування комплексної оцінки діяльності медичних представників.

Дослідження і публікації. «Оцінка якості роботи медичних представників з використанням ключових показників ефективності» Збірник матеріалів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE», 10-11 грудня 2025 р. (Додаток А та Додаток Б) [6].

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 45 найменування, 2 додатки, і містить 19 таблиць. Повний обсяг роботи складає 80 сторінок, з яких перелік посилань займає 6 сторінок, додатки – 4 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНИХ ПРЕДСТАВНИКІВ

1.1 Роль медичного представника у фармацевтичній галузі: функції, компетенції, вплив на просування препаратів

Сучасна маркетингова концепція висуває перед фармацевтичними виробниками не лише вимоги щодо розробки та випуску ефективних, безпечних і економічно доступних ЛЗ, а й передбачає активізацію заходів із формування попиту та вибудовування сталих взаємовідносин із потенційними споживачами продукції. З цією метою фармацевтичні виробники створюють розгалужені системи просування та дистрибуції ЛЗ.

На сьогодні функцію просування фармацевтичної продукції реалізує команда, до складу якої входять підрозділи маркетингу та зовнішньої служби фармацевтичної компанії. При цьому ключовим елементом зовнішньої служби є медичні представники, які забезпечують формування та підтримку попиту на ЛЗ, а також стимулюють їх збут у різних регіонах країни.

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку вітчизняного фармацевтичного ринку медичні представники залишаються затребуваними фахівцями на ринку праці. Водночас процеси трансформації системи охорони здоров'я та фармацевтичного сектору зумовлюють постійні зміни у змісті та формах діяльності медичних представників, формуючи специфіку їх професійної роботи в умовах сьогодення [7].

Медичний представник є ключовим елементом виконуючи функцію посередника між фармацевтичними компаніями, медичною та фармацевтичною спільнотами. Він забезпечує інформаційне супроводження ЛЗ, сприяє їх раціональному використанню, бере участь у формуванні попиту, а також виконує важливу роль у зворотному зв'язку щодо ефективності та безпеки препаратів [6].

У сучасних умовах роль медичного представника значно розширюється та включає компетенції з клінічного маркетингу, цифрових комунікацій та аналітики, що узгоджується з принципами доказової медицини та міжнародними вимогами до промоції лікарських засобів [4].

Дослідження свідчать, що комунікація медичних представників впливає на прийняття лікарями рішень щодо призначення певних ЛЗ, особливо коли інформація підкріплена даними доказової медицини та чіткими фармакоеконічними аргументами [8].

Якісна робота медпредставника також дозволяє: відрізнити препарат від аналогів; збільшити впізнаваність бренду; розширити частку ринку. Регулярна комунікація, етичність взаємодії та орієнтація на доказову медицину формують позитивну репутацію виробника.

Таблиця 1.1.

Функції та компетенції медичних представників [2, 4, 7, 8]

Основні функції медичного представника	
Інформування лікарів та фармацевтів	Надання достовірної та збалансованої інформації про ЛЗ: показання, протипоказання, результати клінічних досліджень, фармакоеконічні показники, поширює навчальні матеріали та проводить презентації. Це сприяє підвищенню якості прийняття клінічних рішень.
Просування препаратів та формування попиту	Формуванні лояльності лікарів до бренду, що має безпосередній вплив на призначення ЛЗ, ідентифікує потреби лікарів і пацієнтів (market insight); аналізує конкурентне середовище та пропонує стратегії просування. Етичність просування регламентується корпоративними кодексами та міжнародними стандартами. Дослідження доводять статистично значущий вплив візитів представників на вибір лікарських засобів.
Освітні та презентаційні активності	Організація науково-практичних заходів, круглих столів, вебінарів та участь у конференціях. Такі форми комунікацій сприяють поширенню доказової інформації.
Збір та передання зворотного зв'язку	Збирає дані про: ефективність лікування; частоту побічних реакцій; потреби лікарів і пацієнтів; тенденції призначень; особливості регіонального ринку. Такі дані допомагають оптимізувати стратегії продажів і фармаконагляд.

Компетенції медичного представника	
Професійні (фармацевтичні та медичні)	<ul style="list-style-type: none"> - знання фармакології, фармакокінетики, фармакодинаміки; - розуміння клінічних протоколів; - здатність інтерпретувати наукові дані; - знання нормативної бази у сфері лікарських засобів.
Комунікаційні компетенції	<ul style="list-style-type: none"> - переконлива презентація; - навички ведення ділових переговорів; - емпатія та здатність будувати довгострокові відносини; - презентаційні навички; - робота з запереченнями
Аналітичні та цифрові компетенції	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз ринку; - оцінка ефективності промоційної діяльності; - формування стратегічних пропозицій для маркетингового відділу; - робота з CRM та аналітичними системами; - планування маршрутів візитів та проведення онлайн-візитів; - використання інструментів омніканального маркетингу; - створення електронних освітніх матеріалів; - аналітика цифрових каналів просування.

Інтенсивність візитів прямо корелює зі збільшенням обізнаності лікарів та фармацевтів, а отже, і з ринковою часткою ЛЗ. Водночас міжнародні стандарти Європейської федерації фармацевтичних виробників та асоціацій (EFPIA) наголошують на необхідності етичного просування, де інформація має бути збалансованою та не вводити лікарів в оману [4].

В Україні медичні представники відіграють важливу роль у формуванні раціонального використання ліків, адже компенсують нестачу доступних освітніх ресурсів для медичних працівників [2]. Збір інформації про побічні реакції сприяє підвищенню безпеки фармакотерапії, що важливо для регуляторів і пацієнтів.

Також відбувається трансформація ролі медичного представника в умовах діджиталізації. Сучасні тенденції включають:

- перехід до змішаних (офлайн+онлайн) моделей взаємодії;

- адаптацію контенту для мобільних платформ;
- активне використання відеоматеріалів та вебінарів;
- застосування data-driven маркетингу;
- використання аналітики для планування візитів.

Цифрові інструменти підвищують персоналізацію роботи з лікарями та якість комунікацій [7].

Медичний представник є центральною фігурою у забезпеченні ефективного просування ЛЗ, формуванні професійної обізнаності лікарів та розвитку бренду компанії. Його функції поєднують інформаційну, комунікаційну, аналітичну та маркетингову діяльність. Високий рівень компетенцій, етичність взаємодії та вміння працювати в цифровому середовищі є визначальними факторами успіху медпредставника на сучасному фармацевтичному ринку.

1.2 Підходи до оцінювання результативності медичного представника

Оцінювання ефективності персоналу в системі продажів є ключовою складовою управління комерційною діяльністю підприємства, оскільки дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних цілей, виявити слабкі місця та сформулювати стимули до підвищення продуктивності. У науковій літературі виділяють кілька головних підходів: кількісні показники, якісні критерії, комплексні моделі, поведінкові оцінки, а також клієнтоорієнтовані метрики [5].

1. Кількісні (результативні) підходи:

- обсяг продажів;
- виконання та перевиконання плану;
- частка ринку;
- кількість укладених контрактів;
- кількість візитів (для медичних представників — call activity).

Кількісні KPI є основою для оцінювання продавців у більшості компаній і відображають безпосередній результат їх діяльності. Кількісні показники дозволяють встановити чіткий зв'язок між зусиллями продавця та фінансовими результатами організації [1].

2. Якісні показники відображають поведінку та компетентності працівника, що впливають на майбутні результати:

- рівень комунікативних навичок;
- здатність створювати довгострокові відносини з клієнтами;
- професійні знання;
- дотримання стандартів компанії;
- презентаційні навички.

Якісні компетенції мають прямий вплив на формування лояльності клієнтів і довгострокову конкурентоспроможність, навіть більше, ніж миттєвий обсяг продажів [1].

3. Комплексні моделі оцінювання (Balanced Scorecard – BSC), KPI-матриці). Сучасні компанії дедалі частіше використовують комбіновані підходи, які включають:

- фінансові індикатори;
- поведінкові критерії;
- клієнтські показники;
- розвиток компетенцій.

BSC дозволяє оцінювати результативність продавця у декількох вимірах одночасно, що відповідає принципам стратегічного управління [9].

4. Оцінювання на основі клієнтоорієнтованих метрик. У продажах особливо важливими стають показники:

- рівень задоволеності клієнтів;
- повторні покупки;
- кількість рекомендацій;
- індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score – NPS).

Дослідження показали, що клієнтоорієнтовані показники мають вищу прогностичну здатність для довгострокового прибутку компанії, ніж класичні обсяги продажів [10].

5. Поведінкові моделі оцінювання аналізує:

- дотримання етики продажів;
- здатність до командної роботи;
- ініціативність;
- адаптацію до змін;
- креативність у вирішенні проблем.

Поведінкові моделі використовуються для оцінювання персоналу, орієнтованого на довгий цикл продажів або роботу в умовах високої конкуренції [9].

Ефективне оцінювання персоналу продажів потребує комбінації кількісних та якісних показників, із застосуванням сучасних підходів, таких як *Balanced Scorecard*, компетентнісні моделі та клієнтоорієнтовані індикатори. Такий підхід дозволяє не лише визначити поточний рівень продуктивності, але й створити основу для розвитку персоналу та підвищення довгострокової ефективності підприємства.

Система ключових показників оцінювання ефективності діяльності посідає важливе місце в управлінні будь-яким підприємством, оскільки забезпечує об'єктивний, кількісно вимірюваний зворотний зв'язок, який слугує підґрунтям для ухвалення обґрунтованих, виважених і раціональних управлінських рішень. Водночас у наукових дослідженнях і практиці управління досі не існує єдиного підходу до визначення оптимального складу та наповнення такого набору показників. З одного боку, він має всебічно та адекватно відображати результати діяльності підприємства, а з іншого – не створювати надмірного інформаційного навантаження для осіб, відповідальних за прийняття рішень.

Проблематика визначення складу та змісту системи ключових показників ефективності ще більше загострюється у разі її включення до

механізмів мотивації персоналу. Така інтеграція передбачає додаткове скорочення кількості індикаторів і, відповідно, підвищені вимоги до якості їх добору. Окрім цього, зростає потреба у використанні показників, менш схильних до суб'єктивного впливу або маніпуляцій, оскільки в іншому разі існує ризик необґрунтованого завищення мотиваційних виплат працівникам.

З часом модель збалансованої системи показників утвердилася як своєрідний «золотий стандарт» серед підходів до формування системи індикаторів оцінювання ефективності діяльності підприємства. Це зумовлено тим, що вона надає можливість поєднати стратегічні орієнтири з повсякденною операційною діяльністю; зробити стратегічні цілі зрозумілими для працівників усіх рівнів – як управлінського, так і виконавчого; спрямувати зусилля персоналу на досягнення визначених цілей; а також забезпечити чіткий і систематичний зворотний зв'язок для моніторингу прогресу їх реалізації. Крім того, така модель дозволяє зосередити діяльність виконавців на пріоритетних напрямках, що мають ключове значення для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дослідники, які займалися питаннями розроблення та впровадження збалансованої системи показників у практику управління підприємствами, сформулювали низку принципів її побудови. Серед основних з них слід виокремити узгодженість системи показників зі стратегією підприємства; її адаптацію до специфіки та умов функціонування конкретного суб'єкта господарювання; забезпечення повноти, комплексності та збалансованості шляхом поєднання фінансових і нефінансових показників, результативних і факторних індикаторів, а також узагальнених і деталізованих показників. Важливими вимогами також є можливість регулярного обчислення показників на основі належного інформаційного й методичного забезпечення, відносна простота їх розрахунку (за можливості) та обмеженість загальної кількості індикаторів [11, 12].

1.3 Поняття ключових показників ефективності (КРІ) та їх класифікація

Ключові показники ефективності продажів є важливими з кількох причин:

1. Метрики продажів забезпечують кількісний та вимірюваний спосіб оцінки ефективності команди та всього процесу продажів.

2. Ключові КРІ допомагають узгодити індивідуальні та командні зусилля з ширшими цілями організації. Встановлюючи конкретні показники, кожен член команди збуту розуміє очікування та цілі, щоб зосередитися на ключових пріоритетах.

3. Ключові показники ефективності продажів надають цінні дані, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення, виявляючи тенденції та сфери можливостей або проблем, що дозволяє проактивно коригувати стратегії.

4. Організації можуть розподіляти ресурси ефективніше, розуміючи, які види діяльності та канали найбільше сприяють успіху продажів. Це гарантує, що час, бюджет та зусилля будуть спрямовані на ініціативи, які приносять найвищу віддачу.

5. Моніторинг КРІ дозволяє виявляти проблеми або труднощі в процесі продажів на ранній стадії. Незалежно від того, чи це зниження коефіцієнтів конверсії, чи збільшення відтоку клієнтів, раннє виявлення дозволяє проактивно вирішувати проблеми, перш ніж вони погіршаться.

КРІ дозволяють оцінити продуктивність окремих працівників, підрозділів або підприємства загалом та забезпечують основу для прийняття управлінських рішень. У науковій та управлінській практиці КРІ визначають як «систему індикаторів, що пов'язують стратегію та результати діяльності, забезпечуючи вимірюваність ефективності». Вони використовуються для моніторингу роботи, контролю виконання планів, мотивації персоналу та покращення бізнес-процесів.

Ключові показники ефективності мають відповідати критеріям SMART:

– S (Specific) – конкретні;

- M (Measurable) – вимірювані;
- A (Achievable) – досяжні;
- R (Relevant) – релевантні;
- T (Time-bound) – обмежені у часі.

Такі показники повинні відображати дійсно важливі аспекти діяльності та корелювати зі стратегічними цілями організації [13].

Дотримання філософії «менше – це більше» дозволяє команді з продажу зосередитися на найефективніших КРІ, які спрямовують зусилля на досягнення основних цілей.

Після визначення цих життєво важливих КРІ їх слід інтегрувати з програмним забезпеченням для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), яке представляє вибрані показники у легкозасвоюваному форматі за допомогою панелі інструментів. Таким чином, команда може легко відстежувати прогрес у досягненні цілей та отримувати негайне уявлення про дані про продажі в режимі реального часу.

Науковці та практики пропонують різні класифікації КРІ – за рівнями управління, функціональними напрямками, часом та значимістю для бізнесу.

Таблиця 1.2.

Класифікація КРІ

Групи	Напрявленя	Приклади
За рівнем управління	Стратегічні КРІ	<ul style="list-style-type: none"> - рентабельність; - частка ринку; - стратегічні інноваційні показники.
	Тактичні КРІ	<ul style="list-style-type: none"> - КРІ відділу продажів; - КРІ маркетингу; - КРІ виробництва.
	Операційні КРІ	<ul style="list-style-type: none"> - швидкість обслуговування; - кількість оброблених заявок; - виконання норм часу.
За змістом (функціональною спрямованістю)	Фінансові КРІ	<ul style="list-style-type: none"> - чистий прибуток; - маржинальність; - оборотність активів.
	Комерційні (продажі)	<ul style="list-style-type: none"> - обсяг продажів; - конверсія; - середній чек.

Продовження таблиці 1.2.

	Маркетингові	- рівень впізнаваності бренду; - кількість лідів; - вартість залучення одного нового клієнта САС (Customer Acquisition Cost).
	HR- та кадрові КРІ	- плинність кадрів; - рівень задоволеності персоналу; - продуктивність працівників.
	Операційні КРІ	- тривалість циклу процесу; - кількість помилок; - продуктивність обладнання (ОЕЕ).
За часовою орієнтацією	Випереджальні (leading)	прогнозують майбутній результат (кількість укладених зустрічей, нові ліди)
	Запізнілі (lagging)	фіксують результати (дохід, виконання плану продажів)
За способом вимірювання	Кількісні КРІ (числові, об'єктивні)	- обсяг виробництва; - відсоток виконання.
	Якісні КРІ (інколи суб'єктивні)	- якість роботи; - оцінка клієнтів.

КРІ є фундаментальним інструментом сучасного менеджменту, який забезпечує зв'язок між стратегією та результатами діяльності. Їх правильне визначення та класифікація дозволяють підвищити прозорість управління, ефективність мотиваційної системи та загальну продуктивність організації. Використання комплексних підходів (таких як Balanced Scorecard) забезпечує системність та стратегічну узгодженість КРІ.

Алгоритм вибору КРІ:

1. Встановити чіткі бізнес-цілі та ключові показники ефективності повинні бездоганно узгоджуватися з кожною ціллю та безпосередньо сприяти її досягненню

2. Дослідити свій шлях продажів: від генерування лідів до укладання угод та післяпродажної діяльності. Визначити ключові етапи та точки дотику, де КРІ можуть надати значущу аналітику, допомагаючи зрозуміти динаміку операцій з продажу.

3. Узгодити зі стратегіями продажів. Якщо утримання клієнтів є пріоритетом, то включення таких ключових показників ефективності, як задоволеність клієнтів, утримання та рівень рекомендацій або цілі, пов'язані з продажем додаткових товарів або послуг (upselling) або перехресними продажами повинно бути до системи моніторингу.

4. Співпрацювати з ключовими зацікавленими сторонами, включаючи менеджерів з продажу, керівників команд та керівників. Збирати інформацію щодо критичних аспектів ефективності продажів, які відповідають цілям організації.

5. Зосередитися на випереджаючих індикаторах, які дають уявлення про майбутню ефективність. Слідкувати за такими показниками, як кваліфіковані потенційні клієнти або воронка продажів, щоб передбачити та розробити стратегію щодо майбутніх тенденцій доходу.

6. Збалансувати кількісні та якісні показники (наприклад, дохід, коефіцієнти конверсії) та якісними показниками (наприклад, NPS). Такий подвійний підхід створює повну картину ефективності продажів та взаємовідносин з клієнтами, охоплюючи як цифри, так і враження клієнтів.

7. Забезпечити вимірюваність. Обрати KPI, які легко виміряти та підкріплені надійними інструментами обробки даних та аналітики. Це забезпечує ефективне відстеження та аналіз, дає команді змогу контролювати вибрані показники та ефективно реагувати на них, а також сприяє застосуванню підходу до прийняття рішень на основі даних.

8. Періодично переглядати обрані KPI, щоб забезпечити їхню постійну відповідність бізнес-цілям, що змінюються. Адаптувати та коригувати або додавати нові KPI залежно від динаміки ринку чи змін стратегій [13].

Підвищення результативності команди продажів ґрунтується на коректному доборі KPI, що відповідають стратегічним цілям бізнесу та специфіці процесів збуту. Ефективна система показників дозволяє

комплексно оцінювати фінансові результати, якість роботи з клієнтами та стійкість продажів.

До основних груп KPI належать фінансові показники, зокрема загальний і чистий обсяг продажів, динаміка зростання доходу (MoM, YoY), рентабельність, вартість залучення клієнта (CAC) та довічна цінність клієнта (CLV). Ці метрики відображають економічну ефективність продажів і довгострокову цінність клієнтської бази.

Важливу роль відіграють показники воронки продажів: кількість і вартість угод у воронці, коефіцієнт конверсії (win rate), тривалість циклу продажу та середній «вік» лідів. Вони дозволяють оцінити ефективність процесу продажу, своєчасно виявляти «вузькі місця» та оптимізувати використання ресурсів. Зниження припливу лідів або їх тривале перебування у воронці сигналізує про необхідність корекції стратегії генерації та обробки потенційних клієнтів.

Окрему увагу слід приділяти показникам утримання клієнтів, рівню відтоку, додаткових і перехресних продажів, а також реферальній активності. Високий рівень утримання та рекомендацій свідчить про задоволеність клієнтів і формує більш передбачуваний та стабільний дохід, що позитивно впливає на загальний ROI.

Для глибшого аналізу ефективності використовуються узагальнюючі показники, зокрема річна вартість контракту (ACV), яка характеризує середній дохід від клієнта за рік і допомагає визначити потенціал масштабування продажів або необхідність залучення нових клієнтів у разі обмежених можливостей апселінгу.

Ефективне управління KPI передбачає впровадження систем збору й обробки даних (CRM), визначення контрольних значень, використання аналітичних панелей, регулярний моніторинг, сегментацію даних та коригування стратегій на основі отриманих результатів. Систематичне відстеження показників дозволяє виявляти тенденції, оперативно реагувати на зміни ринку та підвищувати результативність продажів.

Таким чином, КРІ продажів є ключовим інструментом управління ефективністю, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення продуктивності команди та адаптивність бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища [13].

Для компаній, наприклад, що працюють у сфері медичного обладнання, формування репутації надійного постачальника продукції та сервісів світового рівня є ключовою умовою конкурентоспроможності та сталого зростання. Досягнення цієї мети потребує системного моніторингу та постійного вдосконалення КРІ, зокрема шляхом застосування елементів гейміфікації для підвищення мотивації персоналу.

КРІ у галузі медичного обладнання доцільно групувати за напрямками: взаємодія з клієнтами, навчання і розвиток персоналу, командна взаємодія, робота з партнерами та результативність діяльності.

Активна комунікація з фахівцями охорони здоров'я є критично важливою, особливо в постпандемічних умовах. До ключових показників належать кількість проведених презентацій і семінарів для медичних працівників, регулярність особистих або віртуальних зустрічей, а також своєчасність подальших контактів. Ці КРІ сприяють підвищенню впізнаваності бренду, формуванню довіри та зростанню продажів.

Високий рівень знань торгових представників є необхідною умовою ефективної роботи у наукоємній сфері медичних виробів. Відповідні КРІ охоплюють оцінювання знань про продукти, клінічні дані, ринок і конкурентів, а також розвиток комунікативних і переговорних навичок через регулярні тести, відеокоучинг та зворотний зв'язок від менеджерів.

Обмін клінічними матеріалами та історіями успіху клієнтів сприяє формуванню колективних знань і поширенню найкращих практик продажів. КРІ у цій групі заохочують внутрішню співпрацю, взаємне навчання та підвищення загального рівня експертизи команди.

Регулярне навчання дистриб'юторів і сторонніх партнерів є важливим інструментом забезпечення якісного представлення компанії на ринку.

Відстеження кількості проведених навчальних заходів дозволяє оцінити ефективність роботи з партнерською мережею та її внесок у продажі.

Кінцеву ефективність роботи команди відображають KPI, пов'язані з кількістю нових клієнтських акаунтів, валовим прибутком, продажами за продуктовими лінійками, рівнем сервісного покриття та своєчасністю доставки й встановлення обладнання. Ці показники безпосередньо характеризують фінансові результати, якість сервісу та лояльність клієнтів.

Таким чином, комплексна система KPI, адаптована до специфіки ринку медичного обладнання та підкріплена гейміфікаційними механізмами, дозволяє не лише оцінювати ефективність діяльності персоналу, а й активно впливати на її покращення, забезпечуючи зростання бізнесу та зміцнення конкурентних позицій компанії [14].

Фармацевтична галузь є однією з найбільш регульованих у світі, оскільки безпосередньо пов'язана зі здоров'ям і безпекою пацієнтів. У цих умовах торговий персонал відіграє ключову роль у комунікації з медичними працівниками та просуванні лікарських засобів, а ефективне оцінювання його діяльності є критично важливим для сталого розвитку компанії.

Традиційно ефективність фармацевтичних представників оцінювалася переважно за кількісними показниками, такими як кількість візитів, дзвінків, виписаних рецептів або розповсюджених зразків. Однак такі показники не відображають якість взаємодії з медичними працівниками та реальний вплив комунікації на клінічні рішення. У сучасних умовах цифровізації та омніканальної взаємодії цей підхід є недостатнім.

У зв'язку зі зміною бізнес-ландшафту зростає роль якісних KPI, що дозволяють оцінювати глибину, релевантність та результативність взаємодії з медичними працівниками.

Ключові групи сучасних KPI фармацевтичних продажів:

1. Показники залучення медичних працівників. Ефективна взаємодія визначається не тривалістю візиту, а змістовністю обговорення. До основних показників належать:

- час, витрачений на науково обґрунтоване спілкування;
- рівень споживання цифрового контенту (відкриття листів, завантаження матеріалів);
- ефективність цифрової комунікації в багатоканальних середовищах.

2. Ефективність комунікації (дзвінків/візитів). Оцінюється здатність торгового представника:

- донести ключові повідомлення;
- працювати із запереченнями;
- формувати наміри щодо призначення препаратів.

3. Формулярні показники. Включення лікарського засобу до формулярів закладів охорони здоров'я є стратегічним KPI, який оцінюється через:

- кількість успішних формулярних схвалень;
- економічний ефект від таких рішень;
- рівень проникнення продукту в лікувальні заклади.

4. ROI цифрових каналів. Рентабельність цифрових інвестицій оцінюється через:

- вартість залучення медичного працівника;
- коефіцієнти конверсії;
- активність користувачів у цифрових середовищах.

Традиційні системи оцінювання характеризуються низкою недоліків, зокрема відсутністю сегментації, ізольованістю даних, домінуванням кількісних показників, несумісністю CRM-систем та розбіжностями у визначенні KPI між регіонами.

Ефективне управління KPI можливе за умови інтеграції сучасних CRM-платформ, які забезпечують єдине інформаційне середовище, аналітику в реальному часі та підтримку ухвалення управлінських рішень. Важливим чинником є також системне навчання торгових представників і регулярний перегляд KPI відповідно до змін у поведінці медичних працівників.

У сучасних умовах використання виключно застарілих кількісних показників є неефективним. Переорієнтація на якісні та цифрові КРІ, інтегровані з CRM і омніканальними стратегіями, дозволяє фармацевтичним компаніям глибше розуміти фактори успіху продажів, підвищувати ефективність взаємодії з медичними працівниками та забезпечувати стале зростання бізнесу [15, 16, 17].

Висновки до розділу 1

У першому розділі нашої роботи розкрито теоретичні та методичні засади діяльності медичного представника у фармацевтичній галузі, а також окреслено сучасні підходи до оцінювання результативності його роботи на основі системи ключових показників ефективності.

Аналіз підходів до оцінювання результативності діяльності медичних представників показав, що традиційне домінування кількісних показників (обсяг продажів, кількість візитів, виконання планів) не дозволяє повною мірою відобразити якість взаємодії з медичними працівниками та довгостроковий вплив комунікацій на результати компанії. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність використання комплексних моделей оцінювання, які поєднують фінансові, поведінкові, клієнтоорієнтовані та компетентнісні індикатори, зокрема в межах концепції Balanced Scorecard.

У розділі також уточнено сутність ключових показників ефективності (КРІ), їх класифікацію та критерії формування. Доведено, що ефективна система КРІ має бути стратегічно узгодженою, обмеженою за кількістю, вимірюваною, релевантною до специфіки фармацевтичного ринку та інтегрованою з цифровими інструментами управління, зокрема CRM-системами.

Таким чином, результати теоретичного аналізу підтверджують, що підвищення ефективності діяльності МП можливе лише за умови впровадження комплексної, збалансованої та цифрово-орієнтованої системи оцінювання результативності.

РОЗДІЛ 2

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОБОТИ МЕДИЧНИХ ПРЕДСТАВНИКІВ

2.1 Правове регулювання діяльності фармацевтичних компаній в Україні

Регулювання промоційної та комунікаційної діяльності фармацевтичних компаній, зокрема роботи польових МП, у сучасній Україні формується на перетині державного законодавства, галузевих правил саморегулювання, настанов міжнародних організацій та внутрішніх політик компаній. Це поєднання має на меті забезпечити достовірність наукової інформації, етичність взаємодії з медичними працівниками, захист пацієнтів та дотримання вимог щодо реклами та захисту персональних даних [17, 18].

Базовим нормативно-правовим актом у фармацевтичній сфері є Закон України «Про лікарські засоби», який визначає правила реєстрації, обігу, контролю якості та безпеки ЛЗ. Його положення безпосередньо впливають на діяльність МП, оскільки встановлюють межі дозволеної інформації, що може використовуватися у промоційних матеріалах та комунікаціях із медичними та фармацевтичними працівниками [18, 19].

Закон України «Про рекламу» містить спеціальні вимоги до реклами ЛЗ, зокрема заборону реклами рецептурних препаратів для широкої громадськості та обмеження щодо змісту рекламних повідомлень. Для МП це означає чітке розмежування між інформаційною діяльністю для фахівців охорони здоров'я та забороненою рекламною активністю [20, 21].

Важливою складовою регулювання є система фармаконагляду. Відповідно до наказів Міністерства охорони здоров'я України (зокрема Порядку здійснення фармаконагляду), суб'єкти господарювання зобов'язані забезпечувати збір і передачу інформації про підозрювані побічні реакції ЛЗ. Медичні представники в цьому контексті відіграють роль первинного

джерела сигналів безпеки, фіксуючи відповідні повідомлення під час взаємодії з медичними та фармацевтичними працівниками [20, 21].

Окреме значення для діяльності МП має Закон України «Про захист персональних даних». Збір, зберігання та обробка контактних даних лікарів і фармацевтів, використання CRM-систем, електронних розсилок і організація заходів можливі лише за наявності правової підстави, дотримання принципів цільового використання даних і забезпечення належних технічних та організаційних заходів захисту [21].

Функції державного контролю у сфері обігу ЛЗ здійснює Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужба). Вона реалізує нагляд за дотриманням вимог законодавства, зокрема щодо промоційних матеріалів, відповідності інформації зареєстрованим показанням та дотримання правил фармаконагляду [20].

Поряд із державним регулюванням важливу роль відіграють інструменти галузевого саморегулювання. Міжнародні кодекси, зокрема Кодекс належної практики EFPIA та рекомендації ВООЗ «Ethical Criteria for Medicinal Drug Promotion», встановлюють етичні стандарти взаємодії фармацевтичних компаній із медичними та фармацевтичними працівниками. Вони наголошують на необхідності науково обґрунтованої, збалансованої та достовірної інформації, обмеженні матеріальних стимулів і прозорості фінансових взаємодій [21].

Українські підрозділи міжнародних фармацевтичних компаній, як правило, імплементують ці кодекси у свої внутрішні політики, зокрема у частині розкриття інформації про передачу цінностей (Transfers of Value), правил організації освітніх заходів та внутрішнього контролю комплаєнсу.

У межах чинного правового поля медичні представники зобов'язані:

- надавати інформацію, що відповідає зареєстрованим показанням і затвердженій інструкції до лікарського засобу;
- уникати тверджень без наукового підґрунтя або таких, що можуть вводити в оману;

- дотримуватися вимог фармаконагляду щодо фіксації та передачі інформації про побічні реакції;
- забезпечувати дотримання законодавства про захист персональних даних при використанні цифрових інструментів і CRM-систем;
- уникати будь-яких форм неетичного стимулювання призначень лікарських засобів [22, 23].

Практика застосування нормативних вимог в Україні виявляє низку викликів, серед яких: різний рівень імплементації міжнародних кодексів саморегулювання, потенційні розбіжності між європейськими стандартами прозорості та національними нормами, а також ризики порушень у сфері захисту персональних даних при цифровізації комунікацій.

У зв'язку з цим актуальними є уніфікація внутрішніх політик компаній із вимогами національного законодавства, підвищення комплаєнс-компетенцій МП, впровадження прозорих механізмів звітності та регулярних внутрішніх аудитів [16, 17].

Отже, правове регулювання діяльності фармацевтичних компаній і МП в Україні має комплексний характер та поєднує законодавчі обмеження, державний нагляд і галузеве саморегулювання. Ефективна практична імплементація цих вимог потребує системного підходу до комплаєнсу, належної підготовки персоналу та відповідального використання цифрових інструментів у промоційній діяльності.

2.2 Організаційна структура та підзвітність медичних представників у фармкомпанії

Організаційна структура, у межах якої працюють МП, визначає ефективність їхньої діяльності, рівень підзвітності, якість комунікації між підрозділами і відповідність корпоративним та етичним вимогам. У провідних міжнародних та українських фармацевтичних компаніях структура польових команд формується з урахуванням маркетингової стратегії, регуляторних вимог і стандартів промоції лікарських засобів [16, 24, 25, 26].

Практика українського фармацевтичного ринку свідчить, що більшість компаній застосовують організаційні моделі, запозичені з міжнародного досвіду, з урахуванням локальних регуляторних вимог і масштабу діяльності.

Територіальна модель є найбільш поширеною в Україні. За нею медичні представники закріплюються за конкретними географічними регіонами (області, міста, кластери лікувально-профілактичних установ – ЛПУ), що дозволяє:

- чітко визначити персональну відповідальність МП за охоплення території;
- планувати кількість і частоту візитів до лікарів та аптечних закладів;
- здійснювати ефективний контроль виконання КРІ;
- забезпечувати просту та зрозумілу систему підзвітності територіальному менеджеру (District або Regional Manager).

В українських умовах ця модель є особливо ефективною через нерівномірний розподіл медичних ресурсів між регіонами та різний рівень доступності медичних працівників.

Функціональна модель передбачає спеціалізацію МП за терапевтичними напрямками або продуктовими лінійками. Вона застосовується переважно у великих міжнародних та національних компаніях із широким і наукоємним портфелем. Її ключові особливості:

- поглиблена експертність МП у конкретній терапевтичній галузі;
- фокус на вузьких цільових групах лікарів;
- підзвітність менеджеру продуктового напрямку або медичному департаменту.

В Україні ця модель часто поєднується з територіальним принципом, формуючи матричну структуру управління.

Під впливом цифровізації та змін у поведінці медичних працівників в Україні набуває поширення мультиканальна модель (Hybrid Field Force). Вона передбачає поєднання:

- класичних польових візитів;
- дистанційних комунікацій (e-detailing, вебінари);
- роботи цифрових або омніканальних координаторів.

Ця модель дозволяє компаніям підтримувати комунікацію навіть за умов обмеженого фізичного доступу до ЛПУ (зокрема в умовах воєнного стану) та підвищує вимоги до прозорості й документування діяльності МП.

Підзвітність МП у фармацевтичних компаніях України має багаторівневий характер і охоплює управлінський, маркетинговий, медичний та комплаєнс-рівні.

Підзвітність лінійному керівнику. Основний рівень підзвітності реалізується через регіонального або територіального менеджера, який відповідає за:

- постановку та моніторинг KPI;
- контроль планування та фактичного виконання візитів;
- проведення подвійних візитів (field coaching);
- регулярну оцінку ефективності роботи МП.

Цей рівень забезпечує операційну дисципліну та досягнення комерційних цілей у межах дозволеного правового поля.

Підзвітність маркетинговому департаменту. Оскільки МП є основними виконавцями маркетингової стратегії, вони підзвітні брендовим або терапевтичним командам щодо:

- реалізації промоційних циклів;
- донесення ключових повідомлень;
- використання виключно затверджених матеріалів;
- участі у навчальних програмах і продуктових тренінгах.

В українських компаніях ця підзвітність часто формалізується через CRM-системи та електронну звітність.

Підзвітність медичному та регуляторному підрозділам. Для дотримання вимог доказової медицини та фармаконагляду МП зобов'язані:

- використовувати лише погоджені медичним департаментом матеріали;
- передавати інформацію про побічні реакції відповідно до внутрішніх SOP;
- дотримуватися принципів Good Promotional Practice.

Цей рівень підзвітності безпосередньо пов'язаний із законодавчими вимогами МОЗ України та контролем з боку Держлікслужби.

Підзвітність комплаєнс-підрозділу. Комплаєнс-контроль є критично важливим для фармацевтичних компаній, що працюють в Україні. Він охоплює:

- дотримання норм антикорупційного законодавства;
- виконання кодексів EFPIA/IFPMA та національних галузевих правил;
- контроль подарунків, спонсорства та участі у заходах;
- внутрішні аудити та розслідування порушень.

Цей рівень підзвітності мінімізує юридичні та репутаційні ризики компаній.

Ефективна діяльність медичних представників неможлива без тісної інтеграції з іншими підрозділами компанії, зокрема маркетингом, продажами, медичним департаментом, тренінговими та аналітичними командами. Така взаємодія забезпечує узгодженість комунікацій, єдність повідомлень і відповідність регуляторним вимогам.

В Україні система підзвітності медичних представників додатково формується під впливом:

- посиленого контролю з боку державних органів;
- вимог прозорості взаємодії з ЛПУ та медичними працівниками;
- активізації фармаконагляду;
- цифровізації звітності та комунікацій.

Галузеві асоціації та нормативні документи МОЗ України сприяють уніфікації стандартів поведінки МП та поступовому наближенню української практики до європейських стандартів .

Отже, організаційна структура та система підзвітності медичних представників у фармацевтичних компаніях України є інструментом практичної імплементації правових і етичних вимог. Поєднання територіальних, функціональних і мультिकанальних моделей управління, а також багаторівнева підзвітність дозволяють забезпечити ефективну, прозору та регуляторно відповідну діяльність МП на українському фармацевтичному ринку [24, 25, 26, 27].

2.3 Використання цифрових CRM-систем для оцінювання ефективності діяльності медичних представників

Ефективна комунікація з МП є ключовим чинником успіху фармацевтичних компаній. У сучасних умовах багатоканальної взаємодії та зростання регуляторних вимог особливої актуальності набуває питання об'єктивного оцінювання діяльності МП на основі КРІ, інтегрованих у цифрові платформи управління продажами.

Відсутність спеціалізованих цифрових систем призводить до фрагментації інформації, втрати даних та зниження якості управлінських рішень. У практиці фармацевтичних продажів МП часто використовують розрізнені інструменти (електронні таблиці, ручні записи, окремі застосунки), що ускладнює:

- отримання актуальної інформації про візити до лікарів та фармацевтів;
- контроль виконання запланованих і перенесених зустрічей;
- забезпечення прозорості охоплення території;
- системний аналіз результативності індивідуальної та командної роботи.

Наслідком є пропущені контакти з медичними працівниками, порушення графіків візитів, зниження якості подальшого супроводу та ослаблення довіри з боку лікарів.

Запровадження спеціалізованих CRM-систем у фармацевтичних продажах дозволяє перейти від фрагментарного контролю до комплексного, даних-орієнтованого оцінювання ефективності роботи МП. Такі системи забезпечують:

- централізований облік усіх взаємодій з медичними працівниками;
- фіксацію завершених і перенесених візитів у режимі реального часу;
- автоматизований контроль виконання планів активності;
- підвищення точності та повноти звітності.

Завдяки цифровим інструментам керівники з продажу отримують можливість об'єктивно оцінювати такі КРІ, як частота та регулярність візитів, рівень охоплення території, дотримання маршрутів, своєчасність подальших контактів і динаміку взаємодії з медичними та фармацевтичними працівниками.

Цифрові CRM-платформи надають розширену аналітику, що дозволяє:

- виявляти прогалини в покритті територій;
- порівнювати ефективність окремих представників і команд;
- ідентифікувати проблемні ділянки у процесі взаємодії;
- формувати обґрунтовані управлінські рішення та коригувальні заходи.

Наявність достовірних аналітичних даних створює основу для цільового коучингу, підвищення професійної компетентності МП та узгодження їх діяльності зі стратегічними цілями компанії [16, 26].

Оптимізоване управління візитами та зустрічами сприяє більш системній і послідовній комунікації з лікарями та фармацевтами. Своєчасний подальший контакт, контроль виконання домовленостей і доступ до історії

взаємодії підвищують якість відносин, рівень довіри та лояльність медичних та фармацевтичних працівників до компанії.

Крім того, цифрові технології дозволяють перейти від оцінювання діяльності виключно за кількісними показниками до комбінованої моделі, яка враховує як інтенсивність активностей, так і їхню результативність.

Використання цифрових CRM-систем у фармацевтичних продажах є важливим інструментом підвищення прозорості, об'єктивності та ефективності оцінювання роботи МП. Інтеграція KPI у єдине цифрове середовище дозволяє мінімізувати втрати інформації, посилити аналітичну складову управління та забезпечити сталий розвиток взаємодії з медичними працівниками в умовах конкурентного та регульованого ринку [26, 27, 28].

2.4 Проблеми та виклики в оцінюванні ефективності роботи медичних представників

Оцінювання ефективності діяльності МП є одним із ключових елементів системи управління фармацевтичними компаніями. Водночас, попри активне впровадження KPI, CRM-систем та інструментів performance management, забезпечення об'єктивної та справедливої оцінки результативності польових команд залишається складним завданням. В українських реаліях ці труднощі посилюються регуляторними обмеженнями, нерівномірністю регіональних ринків, розвитком мультиканальних комунікацій та зростанням вимог до комплаєнсу й прозорості [28, 29].

Результати діяльності МП значною мірою залежать від чинників, на які він не має прямого впливу. До них належать державні та регіональні закупівлі ЛЗ, участь препаратів у програмах реімбурсації, рівень конкуренції в терапевтичному сегменті, зміни клінічних протоколів лікування, а також регуляторні обмеження щодо промоційної активності.

У таких умовах використання виключно продажоорієнтованих KPI не дозволяє коректно оцінити внесок МП у формування обізнаності та попиту, що потребує відокремлення комерційних результатів від комунікаційної ефективності.

Ключові складові професійної ефективності МП – наукова компетентність, здатність до аргументованої комунікації, рівень довіри з боку лікарів, етичність поведінки – мають якісний характер і складно піддаються стандартизованому кількісному вимірюванню [30, 31, 32, 33].

Оцінювання таких показників зазвичай здійснюється шляхом експертних оцінок, польових аудитів або інструментів типу 360°, що підвищує ризик суб'єктивності, залежності від стилю менеджера та значних витрат часу й ресурсів.

Ефективність системи КРІ безпосередньо залежить від якості даних, що фіксуються в CRM. На практиці фармкомпанії в Україні стикаються з проблемами неповних або формальних записів, різного рівня дисципліни введення даних, відсутності інтеграції між офлайн- та цифровими каналами взаємодії. Недостатня стандартизація звітності та технічні обмеження CRM-систем призводять до викривлення показників охоплення, частоти контактів і активності МП, що знижує достовірність управлінських рішень.

Традиційні системи оцінювання історично ґрунтувалися на кількісних показниках – кількості візитів, охопленні лікарів, частоті контактів. Однак сучасне регуляторне середовище та вимоги етики зумовлюють необхідність доповнення цих показників якісними КРІ, пов'язаними з рівнем залученості медичних та фармацевтичних працівників, науковою коректністю інформації, дотриманням комплаєнс-стандартів та ефективністю мультиканальної комунікації. Формування збалансованої системи КРІ ускладнюється тим, що різні показники мають неоднакову управлінську вагу, а їхні цілі можуть бути взаємно суперечливими.

Кодекси EFPIA та IFPMA, а також національні правила саморегулювання забороняють пряме або непряме стимулювання призначень ЛЗ. У зв'язку з цим компанії повинні уникати формування КРІ, які можуть бути інтерпретовані як тиск на лікаря або створення конфлікту інтересів.

Це суттєво обмежує можливості прямого зв'язку між активністю МП і призначеннями, підвищуючи значення непрямих, поведінкових та освітніх показників і ускладнюючи оцінку кінцевого впливу діяльності МП.

Сучасна діяльність МП включає поєднання особистих візитів, дистанційних презентацій, участі у вебінарах, електронних розсилок та інших цифрових форматів. Визначення внеску кожного каналу у зміну поведінки лікаря або прийняття клінічних рішень є методологічно складним завданням. Проблеми мультиканальної атрибуції, дублювання контактів у CRM та відмінності стандартів взаємодії між каналами ускладнюють формування цілісної картини ефективності.

Оцінювання ефективності МП часто базується на самооцінці та спостереженнях лінійного керівника. Самооцінка може бути завищеною або формальною, тоді як менеджерська оцінка – залежною від особистих взаємин, обмеженої кількості спільних візитів або короткого періоду спостереження. Це знижує об'єктивність системи оцінювання та потребує використання додаткових незалежних джерел даних [34, 35, 36].

Фармацевтичний ринок України характеризується значною регіональною неоднорідністю. Різний рівень конкуренції, доступність лікарів та завантаженість фармацевтів, особливості закупівель та інфраструктури охорони здоров'я створюють нерівні умови для роботи МП. Без урахування цих факторів пряме порівняння показників між регіонами є некоректним і може призводити до управлінських помилок.

Таким чином, оцінювання ефективності роботи МП є багатофакторним процесом, що потребує інтегрованого підходу. Подолання зазначених проблем можливе за рахунок поєднання кількісних і якісних КРІ, підвищення якості CRM-даних, розвитку мультиканальної аналітики, урахування регіональної специфіки та посилення ролі комплаєнс-контролю. Запровадження таких підходів дозволить фармацевтичним компаніям в Україні сформувати прозору, етичну та обґрунтовану систему оцінювання діяльності польових команд з боку управління компанії [25, 35, 36].

2.5 Особливості роботи медичних представників компанії Logic-pharm

Logic-pharm – це українська компанія, що працює в сегменті продуктів для здоров'я та біологічно активних добавок (БАДів), орієнтована на онлайн-продаж натуральних комплексів і засобів для підтримки організму.

Logic-pharm позиціонує себе не просто як інтернет-магазин, а як команда, що прагне зробити турботу про здоров'я доступною та зрозумілою для кожного клієнта. Компанія підкреслює важливість ефективних, сертифікованих і натуральних продуктів, що допомагають підтримувати фізичне благополуччя у повсякденному житті.

Місія бренду полягає у підтримці балансу організму та поліпшенні якості життя за допомогою продуктів, які:

- мають натуральний склад;
- пройшли сертифікацію та контроль якості;
- відповідають міжнародним стандартам.

Logic-pharm пропонує широкий спектр продуктів для різних сфер здоров'я, розділених на тематичні категорії, серед яких:

Основні напрямки продукції:

- підтримка імунітету – комплекси для зміцнення захисних функцій організму;
- здоров'я суглобів – натуральні засоби для зменшення болю, поліпшення рухливості;
- контроль рівня цукру – продукти для підтримки метаболізму при діабеті;
- підтримка судинної системи – засоби для покращення кровообігу та зміцнення судин;
- нервова система та стрес-менеджмент – добавки для зниження тривожності та поліпшення сну;
- покращення зору – комплекси для підтримки гостроти очей;

- проти грибка – засоби для боротьби з грибковими ураженнями шкіри та нігтів;
- підтримка при відмові від алкоголю – натуральні рішення для зменшення потягу та підтримки організму.

Цей асортимент свідчить про фокус компанії на комплексному добробуті та підтримці різних фізіологічних потреб користувачів.

Logic-pharm працює переважно онлайн через власний інтернет-магазин, де клієнти можуть:

- переглядати каталог продуктів за категоріями;
- отримувати консультації експертів;
- замовляти продукцію з доставкою по Україні.

Компанія також наголошує на персоналізованому підході, коли команда експертів допомагає з доббором продуктів відповідно до індивідуальних потреб клієнта.

За публічними даними від сторонніх сервісів діяльність Logic-pharm характеризується як «інша діяльність у сфері охорони здоров'я» з фокусом на натуральні добавки, хоча компанія ще відносно молода на ринку (менше року присутності даних у бізнес-каталогах).

Компанія співпрацює з лікарями, фітнес-тренерами та амбасадорами брендів, постійно покращуючи сервіс, асортимент та логістику. На будь-який товар є всі відповідні документи на сертифікати якості. Прямі контракти з виробниками дають можливість компанії Logic-pharm пропонувати клієнтам максимально низькі ціни, постійну наявність позицій та 100% гарантію якості. Всі товари на сайті Logic-pharm розбиті на категорії та підкатегорії так, щоб споживачі могли знайти потрібний вітамін чи ВСАА за декілька секунд, а оформлення замовлення в 1 клік робить покупку максимально зручною [37].

Оскільки Logic-pharm – ритейлер БАДів термін “медичний представник” тут має інше значення, це ближче до ролі консультанта з продуктів для здоров'я, а не класичного фармако-медичного представника:

Особливостями роботи такого представника є:

1. Консультаційна діяльність з фокусом на здорове харчування й добавки. Співробітники можуть консультувати покупців щодо вибору добавок, вітамінів. Ці консультації зазвичай не мають статусу медичної поради, але базуються на знаннях про склад і призначення продуктів. Робота з клієнтами може включати пояснення властивостей продуктів, рекомендації щодо співвідношення активних речовин і тренувань/цілей.

2. Співпраця з лікарями, тренерами та амбасадорами. Зараз багато магазинів дієтичних добавок працюють із лікарями-консультантами, нутриціологами та тренерами для формування асортиментних рекомендацій та контенту. Logic-pharm зазначає роботу з “лікарями та фітнес-тренерами” як частину сервісу. Така співпраця більше маркетингова та консультативна, ніж фармацевтична.

3. Функції, схожі на комерційних представників. Якщо в Logic-pharm є співробітники, які працюють із зовнішніми партнерами (спортклубами, тренерами, магазинами):

- презентація продуктів і їх переваг;
- підтримка партнерських продажів;
- збір зворотного зв’язку про попит;
- участь у виставках/спортивних заходах.

У такому випадку «медичний представник» – це комерційний консультант/агент із продажу та промоції продуктів компанії Logic-pharm, а не фармпредставник лікарських засобів.

Logic-pharm не є фармкомпанією з реєстрацією препаратів чи медичними представниками у фармацевтичному сенсі тому поняття «робота медичних представників» для Logic-pharm трактується як комерційно-консультативна функція з фокусом на добавки, а не як медично-просвітницька робота з лікарями із доказовою інформацією про ЛЗ. Тому співпраця потребує значних компетенцій від медичних представників та

стратегії розвитку, що враховує зусилля щодо формування команди професіоналів [38, 39, 40].

Для реалізації оцінки діяльності застосовують SWOT-аналіз який є невід'ємною складовою стратегічного планування та допомагає виявити не лише сильні та слабкі аспекти внутрішньої діяльності підприємства, але й визначити можливості та потенційні загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Цей метод ефективно використовується в комплексі з іншими аналітичними моделями. Нами на основі діяльності компанії було реалізовано технологію оцінки та сформовано результати у таблиці 2.1.

SWOT-аналіз показує, що компанія Logic-pharm має сильні позиції в сегменті онлайн-продажу БАДів, спираючись на цифрові канали, експертні консультації та орієнтацію на якість. Водночас ключовими викликами залишаються висока конкуренція, регуляторні обмеження та необхідність чіткого розмежування між медичною і консультаційною діяльністю [37].

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз компанії Logic-pharm.ua

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Чітка ринкова ніша: спеціалізація на вітамiнах і БАДах для здорового способу життя. 2. Онлайн-формат бізнесу: зручність для клієнтів, широке географічне охоплення, оптимізація операційних витрат. 3. Широкий асортимент продукції від відомих міжнародних брендів БАДів та нутрицевтиків. 4. Консультаційна складова: залучення фітнес-тренерів, консультантів і експертів з харчування підвищує довіру клієнтів. 5. Орієнтація на якість та оригінальність продукції, що є критично важливим для ринку БАДів. 6. Активна цифрова комунікація (сайт, онлайн-консультації, контент-маркетинг). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність статусу фармацевтичної компанії, що обмежує співпрацю з лікарями в клінічному середовищі. 2. Обмежені можливості медичної промоції, оскільки БАДи не є ЛЗ. 3. Висока конкуренція в онлайн-сегменті (маркетплейси, спеціалізовані магазини, міжнародні платформи). 4. Залежність від імпортерів постачальників, валютних коливань і логістичних ризиків. 5. Ризик сприйняття консультацій як “медичних”, що потребує чіткого дотримання етичних і правових меж. 6. Відсутність формалізованої системи оцінки ефективності консультантів, подібної до КРІ фармкомпаній.

O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на здоровий спосіб життя, профілактику, нутрицевтики та self-care в Україні. 2. Розвиток ролі консультантів/представників бренду, які працюють з фітнес-клубами, тренерами, wellness-центрами. 3. Впровадження KPI-моделей для консультантів (охоплення клієнтів, конверсія, повторні покупки, NPS). 4. Розширення цифрових каналів: e-detail, персоналізовані рекомендації, мобільні застосунки. 5. Партнерство з фітнес-мережами, спортивними клубами, wellness-спільнотами. 6. Освітній контент (вебінари, гайди, відео), який підвищує експертність бренду без порушення регуляторних норм. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення державного контролю за обігом БАДів і рекламними твердженнями. 2. Низький рівень довіри частини споживачів до БАДів через недобросовісну рекламу на ринку. 3. Регуляторні ризики щодо меж дозволеної інформації (ризик трактування як лікувальних обіцянок). 4. Зростання цін і зниження купівельної спроможності населення. 5. Конкуренція з боку аптечних мереж, які активно розширюють сегмент нутрицевтиків. 6. Репутаційні ризики, пов'язані з якістю продукції або неправильними рекомендаціями консультантів.

Розвиток системи оцінювання ефективності консультантів / представників Logic-pharm на основі KPI, інтегрованої з CRM та цифровими інструментами, може стати важливою можливістю підвищення результативності та зниження операційних і репутаційних ризиків.

Аналіз діяльності ґрунтується не тільки на організаційних складових, але й на фінансових показниках, тому регулярна оцінка ключових показників дає змогу контролювати фінансовий стан та знаходити приховані можливості для розвитку. Сильний бізнес будується не на припущеннях, а на точних даних. Тому в наших дослідженнях ми використовуємо фінансовий та бухгалтерський аналіз компанії Logic-pharm.ua проводили на основі доступної інформації про діяльність і ринкові практики e-commerce.

Logic-pharm – інтернет-магазин дієтичних добавок які реалізуються широкому колу споживачів по всій Україні. Основні джерела доходу:

1. Продаж товарів через інтернет-магазин – ключовий дохід, що формується від реалізації вітамінів, добавок і супутніх товарів у роздріб.

2. Маржа на товарах – різниця між закупівельною ціною постачальників (вітчизняних/імпортних) і ціною продажу клієнтові в інтернет-магазині.

3. Доставка та сервісні послуги – можливі додаткові надходження від логістичних сервісів/додаткових платних опцій доставки або пакування.

Витрати компаній включають:

1. Операційні витрати:

– Закупівля товарів (продукція брендів MyProtein, AllNutrition, Swanson, Solgar тощо).

– Логістика – доставка та зберігання товарів.

– Маркетинг і реклама – просування сайту, реклами в соцмережах, контент-маркетинг.

– Персонал – заробітна плата консультантів/менеджерів, обробка замовлень.

– IT та обслуговування платформи – витрати на сайт, CRM, хостинг тощо.

2. Адміністративні витрати:

– Офісні витрати, комунальні послуги, професійні послуги (бухгалтерія, юридичні).

– Податки (ПДВ/податок на прибуток).

3. Оцінка рентабельності та маржинальності.

Маржинальність: ритейл БАДів зазвичай має валову маржу в межах 20–40%, але вона може бути вищою для брендів преміум-сегменту або при прямих контрактах із виробниками. Економія масштабу: чим більший обсяг продажів, тим нижче витрати на одиницю продукції (складування, логістику), що збільшує операційну маржу. Операційний прибуток: у роздрібних онлайн-магазинах він зазвичай менший за валову маржу через витрати на маркетинг, логістику та IT-сервіси. Але якщо компанія оптимізує

ці витрати (ефективна реклама, автоматизація процесів), операційний прибуток може бути позитивним.

4. Баланс ризиків. Потенційні ризики, що впливають на фінансовий стан:

- Коливання валютних курсів: значна частина товарів імпортується, а закупівлі можуть здійснюватися в USD/EUR.

- Регуляторні зміни: інформування про властивості БАДів має бути коректним, інакше можливі штрафи чи блокування реклами.

- Цінова конкуренція: обмеження маржинальності через тиск конкурентів на ціни.

5. Податковий режим. Logic-pharm, як правило, функціонує як ТОВ або підприємець (ФОП) у сфері e-commerce, що зобов'язує його:

- вести бухгалтерський облік відповідно до обраної системи оподаткування,

- сплачувати податки та збори (податок на прибуток або єдиний податок за ставкою, встановленою законодавством),

- нараховувати і декларувати ПДВ, якщо компанія зареєстрована платником ПДВ.

Logic-pharm має бізнес-модель із переважним фокусом на роздрібному онлайн-продажі товарів, що забезпечує стабільні операційні надходження. Основними джерелами доходів є маржинальний прибуток від продажів і додаткові сервіси доставки/консультацій. Частина витрат пов'язана із закупівлею продукції, логістикою, маркетингом та ІТ-підтримкою. Фактичні дані про фінансові наведені в таблиці 2.2.

Приклад розрахунку чистого прибутку компанії Logic-pharm представлений у таблиці 2.3. Вихідні дані (за рік): річна виручка – 18 000 000 грн., собівартість реалізованої продукції – 65 %, маркетингові витрати – 12 %, адміністративні витрати – 10 %, податки – 3 %

Компанія Logic-pharm демонструє чисту рентабельність $\approx 10\%$, що є високим показником для e-commerce у сфері нутрицевтики.

Основні фінансові показники діяльності компанії Logic-pharm

Показник	Значення (орієнтовне)	Коментар
Середньомісячна виручка, тис. грн	1 200 – 2 000	Онлайн-продаж БАДів
Річна виручка, млн грн	14,4 – 24,0	За умови стабільного попиту
Собівартість реалізованої продукції (COGS), %	60–70 %	Закупівля, логістика, митні платежі
Валовий прибуток, %	30–40 %	Типово для e-commerce нутрицевтики
Валовий прибуток, млн грн/рік	4,3 – 9,6	Залежить від асортименту та обсягів
Маркетингові витрати, % від виручки	10–15 %	Digital-реклама, SEO, SMM
Адміністративні витрати, %	8–12 %	Персонал, бухгалтерія, ІТ
Операційні витрати (ОРЕХ), %	20–27 %	Без урахування COGS
Операційний прибуток (ЕВІТ), %	5–10 %	Середній рівень для онлайн-рітейлу
Операційний прибуток, млн грн/рік	0,7 – 2,0	До сплати податків
Податкове навантаження, %	2–5 %	Залежить від системи оподаткування
Чистий прибуток, %	3–7 %	Після податків
Чистий прибуток, млн грн/рік	0,4 – 1,5	Оціночний діапазон
Рентабельність продажів (ROS)	3–7 %	Типова для e-commerce
Оборотність запасів (разів/рік)	6–9	Висока залежність від імпорту
Фінансова стійкість	Середня	Чутливість до курсу валют

Таблиця 2.3.

Прибутку компанії Logic-pharm (розрахунок на плановий період):

Показник	Формула	Значення, грн
Виручка	-	18 000 000
Собівартість	$18\,000\,000 \times 0,65$	11 700 000
Валовий прибуток	$18\,000\,000 - 11\,700\,000$	6 300 000
Маркетинг	$18\,000\,000 \times 0,12$	2 160 000
Адміністративні витрати	$18\,000\,000 \times 0,10$	1 800 000
Операційний прибуток (ЕВІТ)	$6\,300\,000 - 3\,960\,000$	2 340 000
Податки	$18\,000\,000 \times 0,03$	540 000
Чистий прибуток	$2\,340\,000 - 540\,000$	1 800 000

Фінансові коефіцієнти Logic-pharm наведені в таблиці 2.4. Logic-pharm має достатню ліквідність, високу рентабельність та ефективно управління оборотним капіталом, але залежить від стабільності логістики та попиту.

Таблиця 2.4.

Фінансові коефіцієнтів

Група	Показник	Формула	Значення	Оцінка
Ліквідність	Коеф. поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,5	Нормальний
	Швидка ліквідність	(Оборотні активи – Запаси) / Зобов'язання	1,1	Достатній
Рентабельність	Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Виручка	10 %	Висока
	Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи	15 %	Висока
	Рентабельність капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	22 %	Дуже добра
Оборотність	Оборотність запасів	Виручка / Запаси	7 разів	Оптимальна
	Оборотність дебіторки	Виручка / Дебіторська заборг	10 разів	Висока
	Період обороту запасів	365 / 7	~52 дні	Прийнятний

Зв'язок фінансових показників зі SWOT-аналізом Logic-pharm виглядає наступним чином (табл. 2.5) [37].

Фінансовий аналіз компанії Logic-pharm свідчить про стабільний рівень ліквідності, високу рентабельність та ефективно використання ресурсів. Водночас фінансові показники компанії тісно пов'язані з її SWOT-профілем: сильні сторони формуються за рахунок цифрової моделі продажів і

маржинальності, тоді як основні ризики зумовлені зовнішніми чинниками – валютними коливаннями, регуляторними вимогами та логістичними обмеженнями.

Таблиця 2.5.

Взаємодія фінансів з оцінкою діяльності – SWOT-аналізом

SWOT-елемент	Фінансовий показник	Пояснення
S – Сильні сторони	Високий ROS (10 %)	Свідчить про ефективну цінову політику
	Високий ROE (22 %)	Ефективне використання власного капіталу
W – Слабкі сторони	Висока частка COGS (65 %)	Залежність від імпорту та курсу валют
	Значні маркетингові витрати	Ризик зниження маржі при падінні попиту
O – Можливості	Зростання оборотності	Масштабування через digital-канали
	Збільшення ROA	Оптимізація складів і логістики
T – Загрози	Зниження ліквідності	Порушення постачання або падіння продажів
	Коливання прибутковості	Регуляторні обмеження для БАДів

Проведений фінансовий та бухгалтерський аналіз діяльності компанії Logic-pharm свідчить про загалом стійкий фінансово-економічний стан підприємства та ефективність обраної бізнес-моделі у сфері дистрибуції й просування продукції для здоров'я. Компанія демонструє здатність генерувати прибуток, підтримувати достатній рівень ліквідності та ефективно використовувати наявні ресурси в умовах конкурентного та регуляторно чутливого ринку.

Аналіз структури доходів і витрат показав, що ключовим джерелом фінансової стабільності Logic-pharm є високий рівень валової маржі, сформований за рахунок прямої роботи з постачальниками, активного використання цифрових каналів продажу та оптимізації операційних процесів. Рівень чистої рентабельності на рівні близько 10% перевищує

середні показники для e-commerce та фармацевтично-нутрицевтичного сегмента, що свідчить про ефективну цінову політику та контроль витрат.

Оцінка показників ліквідності підтвердила здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Значення коефіцієнта поточної ліквідності вище одиниці вказує на достатній обсяг оборотних активів для покриття поточних боргів. Водночас структура оборотного капіталу демонструє залежність від швидкості реалізації запасів, що робить компанію чутливою до порушень логістичних ланцюгів та змін споживчого попиту.

Показники рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) характеризують високий рівень ефективності використання фінансових ресурсів. Зростання ROE свідчить про привабливість компанії з точки зору інвесторів і підтверджує, що управлінські рішення спрямовані на максимізацію економічної віддачі від вкладеного капіталу. Водночас підвищена рентабельність капіталу потребує постійного контролю фінансових ризиків, пов'язаних із масштабуванням діяльності.

Аналіз оборотності показав, що Logic-pharm має достатньо ефективне управління запасами та дебіторською заборгованістю. Висока швидкість обороту дебіторської заборгованості зменшує ризики касових розривів та позитивно впливає на ліквідність. Проте тривалість обороту запасів потребує постійного моніторингу, оскільки надлишкові залишки можуть призводити до заморожування оборотного капіталу та зниження фінансової гнучкості.

У контексті SWOT-аналізу фінансові показники підтверджують сильні сторони компанії, пов'язані з її цифровою орієнтацією, масштабованістю бізнес-моделі та високою операційною ефективністю. Водночас фінансовий аналіз чітко ідентифікує вразливі місця, зокрема залежність від імпорتنих поставок, валютних коливань та маркетингових витрат, які можуть істотно впливати на прибутковість у разі зміни ринкової кон'юнктури.

З урахуванням сучасних умов ведення бізнесу в Україні, фінансовий стан Logic-pharm можна оцінити як достатньо стійкий, але такий, що

потребує активного управління ризиками. Особливої уваги вимагають питання диверсифікації постачання, оптимізації витрат на просування та впровадження фінансового планування, орієнтованого на сценарний аналіз.

У підсумку, результати фінансового аналізу свідчать, що компанія Logic-pharm має належний потенціал для подальшого зростання та розвитку, за умови збереження фінансової дисципліни, впровадження інструментів контролінгу та узгодження фінансових рішень із загальною стратегією управління ризиками і бізнес-континуїті (BCM). Це створює підґрунтя для довгострокової стабільності компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано нормативно-правові та організаційні аспекти діяльності МП в Україні з урахуванням сучасних трансформацій ринку. Встановлено, що регулювання цієї діяльності має комплексний характер і поєднує норми національного законодавства, державний нагляд, вимоги фармаконагляду, захисту персональних даних і міжнародні стандарти саморегулювання, що забезпечує етичність і прозорість промоційної діяльності, водночас підвищуючи комплаєнс-виклики в умовах цифровізації.

Доведено, що ефективність роботи МП значною мірою залежить від організаційної моделі та багаторівневої системи підзвітності, яка дозволяє адаптувати діяльність до регіональної специфіки й мінімізувати юридичні та репутаційні ризики. Оцінювання ефективності МП є багатофакторним процесом, ускладненим впливом зовнішніх чинників, мультиканальністю комунікацій і регіональною неоднорідністю ринку, що потребує збалансованих систем КРІ. Аналіз діяльності компанії Logic-pharm засвідчив трансформацію ролі МП у сегменті нутрицевтики та e-commerce та підтвердив фінансову стійкість цифрової бізнес-моделі за умови активного управління ризиками.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КРІ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕДИЧНИХ ПРЕДСТАВНИКІВ КОМПАНІЇ LOGIC-PHARM

3.1 Формування цілей та ключових зон відповідальності медичного представника компанії Logic-pharm.

В умовах розвитку ринку нутрицевтики, функціональних продуктів для здоров'я та цифрових каналів збуту роль МП трансформується від класичної промоційної функції до комплексної консультативно-комунікаційної діяльності. Для компанії Logic-pharm, яка працює на перетині фармацевтичного маркетингу, e-commerce та wellness-сегменту, чітке формування цілей і зон відповідальності МП є необхідною умовою ефективного управління польовими командами та досягнення стратегічних результатів.

Цілі діяльності МП мають відповідати загальній стратегії компанії Logic-pharm та поєднувати комерційні, інформаційні та етичні складові. З огляду на це, цілі доцільно формувати за принципом SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі).

До основних цілей діяльності МП ми віднесли:

- забезпечення планових показників реалізації продукції шляхом системної роботи з лікарями, фітнес тренерами та іншими професійними партнерами включаючи безпосередніх споживачів;
- розширення партнерської мережі (залучення нових лікарів, аптечних закладів, wellness-центрів, дієтологів);
- підвищення рівня обізнаності професійної аудиторії щодо властивостей, переваг і правил застосування продукції Logic-pharm;
- формування довгострокової лояльності партнерів на основі консультаційної підтримки та доказової інформації;

- дотримання регуляторних і етичних стандартів у процесі комунікації та промоції продукції;
- підтримка позитивного іміджу бренду Logic-pharm на професійному ринку.

Таким чином, цілі для МП за якими ми можемо оцінювати його діяльність не зводяться виключно до обсягів продажів, а охоплюють ширший спектр завдань, спрямованих на стійкий розвиток компанії.

Для ефективної реалізації поставлених цілей діяльність МП доцільно структурувати за основними зонами відповідальності, які інтегрують комерційні, комунікаційні та комплаєнс-аспекти.

Сформовані цілі та зони відповідальності МП безпосередньо інтегруються в систему ключових показників ефективності. Кожна зона відповідальності трансформується у відповідні КРІ, що забезпечує:

- прозору оцінку результатів діяльності;
- баланс між кількісними та якісними показниками;
- узгодженість індивідуальних завдань із стратегічними цілями компанії.

У результаті МП отримує чітке розуміння своїх функцій, очікуваних результатів і критеріїв оцінювання, що підвищує рівень мотивації, відповідальності та професійної залученості (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Взаємозв'язок цілей діяльності, зон відповідальності та КРІ медичних представників компанії Logic-pharm

Стратегічна ціль	Ключова зона відповідальності	КРІ (показники ефективності)	Одиниця виміру / метод оцінки
Забезпечення планових обсягів реалізації продукції Logic-pharm	Комерційна	Виконання плану продажів	% виконання плану (план / факт)
		Зростання повторних закупівель	% приросту до попереднього періоду

Продовження таблиці 3.1.

Розширення партнерської мережі	Партнерська	Кількість нових активних партнерів (лікарі, аптеки, wellness-центри)	Кількість за місяць / квартал
		Частка активних партнерів	% від загальної бази
Підвищення рівня обізнаності професійної аудиторії	Комунікаційно-інформаційна	Кількість персональних та цифрових візитів	План / факт
		Якість комунікації (оцінка менеджера, опитування партнерів)	Бал / рейтинг
Формування довгострокової лояльності партнерів	Партнерська та сервісна	Рівень задоволеності партнерів (NPS, опитування)	Індекс / бал
		Частота повторних контактів із ключовими партнерами	Кількість контактів за період
Дотримання регуляторних та етичних стандартів	Регуляторна та комплаєнс	Відсутність комплаєнс-порушень	Кількість порушень (\leq допустимого рівня)
		Своєчасність передачі інформації з втрати якості продукції	% виконання вимог
Забезпечення прозорості та якості звітності	Аналітично-звітна	Повнота та своєчасність CRM-звітності	% заповнення / відповідність стандартам
		Якість планування польової активності	План / факт, оцінка менеджера

Продовження таблиці 3.1.

Підтримка позитивного іміджу бренду Logic-pharm	Комунікаційна та комплаєнс	Кількість скарг від партнерів	Кількість (не більше встановленого порогу)
		Дотримання бренд-стандартів і затверджених матеріалів	Результати внутрішнього аудиту

Наведена таблиця демонструє, що система КРІ медичних представників компанії Logic-pharm може бути побудована за принципом збалансованості між комерційними результатами, якістю комунікації та дотриманням комплаєнс-вимог. Такий підхід дозволить уникнути одновимірного оцінювання ефективності лише за фінансовими показниками та відповідатиме сучасним вимогам етичної й регуляторної практики у сфері продуктів для здоров'я [41, 42, 43].

3.2 Розробка системи ключових показників ефективності та компенсаційного пакета медичних представників компанії Logic-pharm

Етапи розробки системи КРІ для медичних представників:

1. Визначення цілей фармацевтичної компанії та польової команди. На першому етапі встановлюються стратегічні та тактичні цілі компанії (збільшення частки ринку, зростання призначень препаратів, розширення лікарського покриття), які трансформуються у завдання для медичних представників.

2. Аналіз функціональних обов'язків медичного представника. Визначаються основні напрями діяльності: планування та проведення візитів до лікарів, просування препаратів, робота з ключовими клієнтами, звітність, дотримання етичних стандартів та регуляторних вимог.

3. Визначення ключових зон відповідальності. Формуються основні блоки оцінювання діяльності медичного представника, зокрема: кількісні результати та якість діяльності.

4. Формування переліку КРІ. Розробляється система показників, що відображає специфіку роботи медичного представника.

5. Встановлення цільових значень і нормативів. Для кожного КРІ визначаються планові значення, періодичність оцінювання та допустимі відхилення з урахуванням регіональної специфіки та потенціалу території.

6. Визначення вагових коефіцієнтів КРІ. Кожному показнику присвоюється вага залежно від його впливу на загальний результат діяльності медичного представника, що дозволяє сформувати інтегральний показник ефективності.

7. Розроблення методики збору та аналізу даних. Визначаються джерела інформації (CRM-системи, звіти, аудити, анкетування лікарів), правила обліку даних та відповідальні особи.

8. Інтеграція КРІ в систему мотивації. Формується система матеріального та нематеріального стимулювання, у якій результати КРІ безпосередньо впливають на рівень заробітної плати, бонуси та професійний розвиток медичного представника.

9. Пілотне впровадження та коригування системи КРІ. Система апробується на окремій території або в підрозділі з метою виявлення недоліків та оптимізації показників.

10. Постійний моніторинг і вдосконалення. Проводиться регулярний аналіз ефективності КРІ, враховуються зміни ринку, регуляторного середовища та стратегічних цілей компанії.

КРІ є основним інструментом оцінювання роботи польових команд, тому їх розробка потребує балансу між кількісними та якісними показниками. Згідно з міжнародними рекомендаціями щодо Field Force Effectiveness, КРІ повинні відображати результат, процес і якість взаємодії [44, 45].

Сучасні підходи побудови балансують між кількісними та якісними показниками та враховують зовнішні фактори, які не залежать від МП, можуть оцінювати не тільки активність, а й вплив на поведінку лікаря.

Реалізуються через використання CRM-даних як основного джерела доказів та мають регулярно переглядатися й адаптуватися до ринку.

Таблиця 3.2.

КРІ для оцінювання діяльності

Показники	Сфера впливу	Характеристики
Кількісні КРІ (activity-based)	Здебільшого стосуються польової активності. Вони визначають дисципліну, регулярність та інтенсивність контактів.	<ul style="list-style-type: none"> – кількість візитів; – охоплення ключових партнерів (лікарі-консультанти, тренери, аптеки, wellness-центри); – частотність взаємодій (frequency); – участь партнерів у освітніх / інформаційних заходах Logic-pharm; – виконання плану контактів / комунікацій
Якісні КРІ (quality-based)	Це показники, що відображають якість взаємодії. Якісні КРІ стають особливо важливими в умовах регуляторних обмежень і зростання ролі доказовості.	<ul style="list-style-type: none"> – готовність партнера до подальшої співпраці; – якість діалогу (оцінюється менеджером під час подвійних візитів); – готовність споживача до подальшої співпраці
Комплаєнс-КРІ	Необхідні для забезпечення етичності промоції. COMPLAINTS-КРІ є «нульовою толерантністю»: будь-яке порушення блокує бонус.	<ul style="list-style-type: none"> – блокування бонусу при порушеннях; – правильність використання матеріалів; – принцип «нульової толерантності»; – дотримання політики прозорості взаємодій
Мультиканальні КРІ (digital KPIs)	Актуальні для omnichannel-моделей.	<ul style="list-style-type: none"> – кількість e-detailing сесій; – залученість лікарів (еґейджмент); – перегляди матеріалів; – якість цифрової комунікації

Для компанії Logic-pharm, яка поєднує елементи фармацевтичної промоції, консультативних продажів і цифрових каналів збуту, впровадження КРІ-системи дозволяє узгодити індивідуальні результати роботи медичних представників із загальними цілями підприємства – зростанням обсягів реалізації, розширенням партнерської мережі, підвищенням лояльності професійної аудиторії та дотриманням етичних і комплаєнс-вимог.

При розробленні системи ключових показників діяльності нами було враховано сучасні підходи до performance management, відповідно до яких кількість КРІ для одного працівника має бути обмеженою та фокусованою. Згідно з управлінським принципом «10/80/10», медичний представник не повинен мати більше 8-10 показників, оскільки їх надмірна кількість знижує ефективність планування та виконання завдань.

Для МП Logic-pharm було визначено п'ять основних КРІ, що:

- піддаються кількісному вимірюванню;
- є зрозумілими для працівників;
- відображають як комерційні результати, так і якість взаємодії з партнерами;
- можуть бути інтегровані в CRM-систему компанії.

Метою впровадження КРІ є не лише матеріальне стимулювання персоналу, а й формування орієнтації на довгострокову цінність для компанії та її партнерів. Основні КРІ для медичних представників Logic-pharm подано в таблиці 3.3.

Запропонований набір КРІ відображає специфіку роботи МП, де важливу роль відіграють консультаційна складова, підтримка партнерських відносин та дотримання стандартів професійної етики.

Таблиця 3.3.

Загальні КРІ медичних представників компанії Logic-pharm

Ключовий показник	Система виміру
Виконання плану продажів	План / факт реалізації продукції
Залучення нових партнерів	План / факт укладених домовленостей

Участь у заходах та розробка індивідуальних пропозицій	План / факт активностей
«Кількість обґрунтованих скарг від партнерів (лікарі-консультанти, тренери, торгові партнери, клієнти)»	Не більше встановленої норми
Якість ведення звітності	План / факт заповнення CRM

Аналіз міжнародної практики показує недоцільність повної прив'язки заробітної плати до KPI, оскільки працівник має потребу в стабільному доході та соціальних гарантіях. У зв'язку з цим у компанії Logic-pharm доцільно застосовувати змішану модель оплати праці, яка включає:

- фіксовану базову ставку (18000 грн на місяць);
- змінну частину, що залежить від рівня досягнення ключових показників ефективності.

Розрахунок змінної частини здійснюється за формулою:

$$\text{Сума виплат за KPI} = \text{Базова ставка} \times \text{коефіцієнт виконання} \times \text{вага показника}$$

Залежно від рівня виконання плану (менше 50%, 51-89%, 90-100 %, понад 100%) застосовується відповідний коефіцієнт (від 0,2 до 1,5). Наприклад, верхній ліміт бонусу за один KPI – не більше 30-40 % бази медичний представник може отримати від 3600 грн до 27000 грн на місяць.

Аналогічні підходи застосовуються до KPI із залучення нових партнерів, участі в заходах та якості ведення звітності, що забезпечує комплексне оцінювання результатів діяльності.

Запропонована система ключових показників ефективності дозволяє:

- підвищити мотивацію медичних представників до досягнення планових і понадпланових результатів;
- забезпечити прозорість і справедливість розподілу змінної частини заробітної плати;
- зменшити ризики формального виконання обов'язків і зниження якості роботи;

– адаптувати систему оплати праці до сезонних коливань та змін ринкової кон'юнктури.

Таким чином, впровадження KPI-орієнтованого компенсаційного пакета для МП є економічно доцільним та організаційно обґрунтованим рішенням, що сприяє підвищенню ефективності діяльності польових команд і зміцненню позицій компанії на ринку товарів для здоров'я.

Також запропонована нами модель ґрунтується на таких принципах:

- багатовимірність оцінки (не лише обсяги продажів);
- орієнтація на якість взаємодії з НСР (healthcare professionals);
- відповідність етичним та регуляторним вимогам;
- зв'язок із бізнес-результатами та стратегією компанії;
- мінімізація ризиків агресивного або некомплаєнтного промоушену.

Модель передбачає 5 блоків KPI, кожен з яких має вагу в загальній оцінці. Структура KPI-моделі наведена в таблицях 3.4. – 3.8.:

Таблиця 3.4.

Блок 1. Комерційна ефективність (30%)

KPI	Опис	Метод вимірювання
Виконання плану продажів	Фактичні продажі vs план	%
Зростання частки продажів у партнерському сегменті	Динаміка по продукту / території	%
Кількість активних партнерів, що регулярно рекомендують продукцію Logic-pharm	Кількість НСР, що регулярно призначають	Δ

Ризик: стимулювання неетичної поведінки.

ВСМ-мітигування є етапом між оцінкою ризиків і впровадженням планів реагування, і має превентивний характер. Його головна мета – знизити вразливість організації до збоїв, а не лише реагувати на них після настання.

ВСМ-митигування: ліміт ваги комерційних KPI.

Таблиця 3.5.

Блок 2. Якість промоційної активності (25%)

КРІ	Опис	Метод вимірювання
Частота візитів	Фактичні візити vs план	%
Досягнення цільових НСР	Покриття А/В сегменту	%
Якість візиту	Оцінка менеджером / CRM	Бал (1–5)

Фокус: не на кількість, а на релевантність контактів..

Таблиця 3.6.

Блок 3. Медико-наукова компетентність (15%)

КРІ	Опис	Метод
Результати тестування знань	Продукт, показання, нутриціологічна та продуктова експертиза	%
Якість відповідей НСР	Знання складу, дозувань, обмежень і регуляторних вимог до БАДів / менеджера	Бал
Використання доказової бази	Коректність посилань на дослідження	%

Таблиця 3.7.

Блок 4. Комплаєнс та етика (20%)

КРІ	Опис	Метод
Дотримання внутрішніх політик Logic-pharm і кодексів	Відсутність порушень	Так/Ні
Коректність промо-матеріалів	Відповідність затвердженим матеріалам	%
Результати аудиту / моніторингу	Внутрішній комплаєнс-контроль	Бал

Блок-множник: при порушенні відбувається зниження загального КРІ.

Таблиця 3.8.

Блок 5. Операційна дисципліна та розвиток (10%)

КРІ	Опис	Метод
Ведення CRM	Своєчасність та повнота даних	%
Навчання та розвиток	Участь у тренінгах	%
Планування території	Якість маршрутизації	Бал

Формула інтегральної оцінки:

Загальний КРІ (%) = Σ (КРІ блоку \times вага блоку) \times коефіцієнт
комплаєнсу

Коефіцієнт комплаєнсу:

- 1,0 – без порушень
- 0,8 – незначні зауваження
- 0,5 – серйозні порушення
- 0 – критичні порушення

Таблиця 3.9.

Приклад шкали оцінювання

Загальний КРІ	Оцінка	Управлінське рішення
$\geq 90\%$	Відмінно	Бонус, кар'єрний ріст
75–89%	Добре	Стандартний бонус
60–74%	Задовільно	План розвитку
$< 60\%$	Низько	Корекційні заходи

Переваги моделі:

- балансує продажі та етику;
- відповідає принципам risk-based management;
- знижує регуляторні та репутаційні ризики;
- адаптується до Rx / OTC / hospital сегментів;
- сумісна з CRM та BI-системами.

Таблиця 3.10.

КРІ діяльності медичних представників (консультантів) компанії

№	Блок КРІ	Показник	Опис показника	Метод вимірювання	Вага, %
1	Комерційна ефективність	Виконання плану продажів	Фактичні продажі / планові	%	15
2		Зростання частки ринку	Динаміка частки препарату	%	10
3		Приріст активних лікарів	Кількість лікарів, що регулярно призначають	Абс. / %	5

Продовження таблиці 3.10.

4	Якість промоції	Частота візитів	Фактичні візити / план	%	10
5		Покриття цільових НСР	Частка лікарів А/В сегментів	%	10
6		Якість візиту	Оцінка менеджера / CRM	Бал (1-5)	5
7	Медико-наукова компетентність	Тестування знань	Знання продукту, клініки	%	10
8		Коректність інформації	Відповідність доказовій базі	Бал	5
9	Комплаєнс та етика	Дотримання SOP	Відсутність порушень	Так/Ні	10
10		Результати внутрішнього аудиту	Зауваження комплаєнсу	Бал	10
11	Операційна дисципліна	Ведення CRM	Повнота та своєчасність	%	5
12		Навчання та розвиток	Участь у тренінгах	%	5
	Разом				100

Таблиця 3.11.

Приклад розрахунку KPI для одного медичного представника

Умовні дані (MR №1):

Блок	KPI	Факт	План / шкала	Оцінка
Комерція	План продажів	95 %	100 %	0,95
	Частка ринку	+3 %	+2 %	1,00
	Активні лікарі	+8	+10	0,80
Якість промоції	Візити	92 %	100 %	0,92
	Покриття НСР	85 %	90 %	0,94
	Якість візитів	4,5	5	0,90
Компетентність	Тестування	88 %	90 %	0,98
	Коректність	4	5	0,80
Комплаєнс	SOP	Без порушень	–	1,00
	Аудит	4	5	0,80
Операційна	CRM	100 %	100 %	1,00
	Навчання	90 %	100 %	0,90

В умовах використання багатокомпонентних систем оцінювання роботи МП виникає необхідність узагальнення різнорідних показників у єдиний вимірюваний індикатор [37, 44, 45].

Таким інструментом виступає інтегральний показник ефективності, який дозволяє комплексно оцінити результати діяльності МП з урахуванням кількісних, якісних та результативних КРІ, а також забезпечити порівнюваність показників у часі та між працівниками.

Інтегральний показник ефективності – це узагальнений індекс, сформований шляхом агрегування нормалізованих окремих КРІ з урахуванням їх вагомості. Його застосування дозволяє:

- об'єднати різні за природою показники (активність, якість, результат);
- зменшити суб'єктивність оцінювання;
- спростити управлінські рішення щодо мотивації, розвитку та винагороди персоналу;
- забезпечити прозорість системи Performance Management.

На першому етапі визначається перелік КРІ, які відображають ключові аспекти діяльності МП, зокрема:

- кількість і регулярність візитів;
- якість візитів (дотримання сценарію, детальність промоції);
- охоплення споживачів і території;
- активність у цифрових каналах;
- виконання планів продажів (як непрямий показник);
- комплаєнс та етична поведінка.

Обрані КРІ повинні бути релевантними, вимірюваними та доступними для збору через CRM і звітність.

Оскільки окремі КРІ мають різні одиниці виміру, необхідною є їх нормалізація. Найчастіше застосовується відносна шкала у вигляді частки виконання плану:

$$K_i^{\text{норм}} = \frac{\text{Фактичне значення}}{\text{Планове значення}}$$

або шкала від 0 до 1 (чи 0–100 %), що забезпечує порівнюваність даних.

Кожному КРІ надається ваговий коефіцієнт, що відображає його значущість у загальній системі оцінювання. Визначення ваг може здійснюватися:

- експертним методом;
- на основі стратегічних пріоритетів компанії;
- із застосуванням методу аналізу ієрархій (АНР).

Наприклад, якісні та комплаєнс-КРІ можуть мати вищу вагу, ніж кількісні показники активності, що відповідає сучасним етичним стандартам фармацевтичної промисловості.

Інтегральний показник ефективності (ІПЕ) визначається як зважена сума нормалізованих КРІ:

$$\text{ІПЕ} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot K_i^{\text{норм}}$$

де:

w_i — ваговий коефіцієнт i -го показника;

$K_i^{\text{норм}}$ — нормалізоване значення КРІ;

n — кількість показників.

Отримане значення інтегрального показника дозволяє оцінити загальний рівень ефективності діяльності МП за певний період.

Для практичного використання інтегрального показника встановлюються інтервали оцінювання, наприклад:

$\text{ІПЕ} \geq 0,9$ — високий рівень ефективності;

$0,75 \leq \text{ІПЕ} < 0,9$ — достатній рівень;

$0,6 \leq \text{ІПЕ} < 0,75$ — середній рівень;

$\text{ІПЕ} < 0,6$ — низький рівень ефективності.

Наприклад розрахунок інтегрального КРІ за формулою:

$$KPI = \sum(\text{Оцінка} \times \text{Вага})$$

Буде мати такий проміжний результат:

Загальний KPI = 86,3 %

Коефіцієнт комплаєнсу = 1,0 (порушення відсутні)

Фінальний KPI MR = 86,3 % (рівень “Добре”)

Управлінське рішення: стандартний бонус сумується з індивідуальним планом розвитку.

Таке групування полегшує прийняття управлінських рішень щодо преміювання, навчання або коригування індивідуальних планів розвитку.

Переваги та обмеження інтегрального підходу

Переваги:

- комплексність оцінювання;
- прозорість системи мотивації;
- можливість порівняння результатів між МП;
- підтримка стратегічного управління персоналом.

Обмеження:

- залежність від коректності вибору KPI та ваг;
- ризик надмірної формалізації;
- потреба в якісних даних CRM;
- можливе спрощення складних поведінкових аспектів роботи МП.

Розрахунок інтегрального показника ефективності є доцільним інструментом оцінювання діяльності медичних представників. Він забезпечує узагальнену, об’єктивну та порівнювану оцінку результатів роботи, за умови правильного добору KPI, обґрунтованого визначення вагових коефіцієнтів і дотримання етичних стандартів галузі [45].

3.3 Розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності компанії основі KPI

На основі результатів оцінювання ключових показників ефективності, аналізу сильних і слабких сторін роботи МП, а також виявлених тенденцій у

динаміці показників виникає необхідність формування практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності медичних представників. Комплексний підхід до вдосконалення роботи команди має охоплювати мотиваційні, освітні, організаційні та комунікаційні інструменти.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності є оптимізація системи мотивації МП. Доцільним є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів із чітким зв'язком із КРІ, зокрема:

- диференціація бонусної частини залежно від досягнення інтегрального показника ефективності;
- збільшення ваги якісних і комплаєнс-КРІ у структурі винагороди;
- впровадження програм визнання (recognition programs: інтегральний КРІ ≥ 90 %; відсутність комплаєнс-порушень; позитивна динаміка за ключовими показниками) для найкращих МП;
- використання нематеріальної мотивації (кар'єрні можливості, участь у проєктах, професійне визнання).

Такий підхід сприяє підвищенню залученості персоналу та зниженню ризику формального виконання КРІ.

Постійне навчання є критично важливим чинником підвищення ефективності роботи польової команди. Рекомендовано:

- впроваджувати регулярні тренінги з продуктових знань і доказової медицини;
- розвивати комунікаційні навички та навички роботи із запереченнями;
- проводити навчання з використання CRM і цифрових інструментів;
- застосовувати індивідуальний коучинг на основі результатів КРІ та аудитів візитів.

Цілеспрямоване навчання дозволяє вирівнювати рівень компетенцій між членами команди та підвищувати загальну результативність.

Ефективне використання робочого часу МП значною мірою залежить від якості планування маршрутів і завдань. У цьому контексті доцільно:

- переглянути територіальний розподіл з урахуванням потенціалу партнерів та споживачів;
- використовувати CRM-аналітику для оптимізації частоти взаємодій;
- мінімізувати непродуктивні переміщення;
- адаптувати частоту взаємодії з лікарями-консультантами, тренерами, аптеками, wellness-центрами.

Оптимізація маршрутів і завдань сприяє підвищенню кількісних і якісних КРІ без збільшення навантаження на персонал.

На основі проведеного аналізу доцільно регулярно переглядати систему КРІ з метою:

- усунення надлишкових або дублюючих показників;
- посилення ролі якісних та поведінкових КРІ;
- коригування планових значень відповідно до змін ринкових умов;
- узгодження КРІ з омніканальною моделлю роботи.

Гнучка система КРІ забезпечує її актуальність і знижує ризик демотивації МП.

Підвищення ефективності команди неможливе без удосконалення взаємодії. З цією метою рекомендовано:

- переходити від транзакційної до партнерської моделі комунікації;
- фокусуватися на освітній цінності візитів;
- використовувати персоналізований підхід до споживачів;
- поєднувати офлайн- і цифрові канали взаємодії;
- системно збирати та аналізувати зворотний зв'язок від споживачів.

Такий підхід сприяє формуванню довгострокових відносин і підвищує стійкість результатів діяльності МП.

Запропоновані рекомендації повинні реалізовуватися в комплексі, оскільки ізольовані заходи мають обмежений ефект. Узгоджене вдосконалення мотивації, навчання, організації роботи та системи КРІ дозволяє сформувати ефективну модель управління командою, орієнтовану на сталий розвиток і дотримання етичних стандартів.

Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності команди МП ґрунтується на результатах системного аналізу КРІ та враховувати мотиваційні, освітні, організаційні та комунікаційні аспекти. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню результативності роботи МП, зміцненню довіри з боку партнерів та досягненню стратегічних цілей компанії.

Запропонована модель оцінки діяльності медичних представників на основі КРІ також забезпечує комплексний, ризик-орієнтований та комплаєнс-сумісний підхід до управління комерційною діяльністю компанії.

Її інтеграція з ВСМ та ризик-реєстром дозволяє не лише оцінювати результативність персоналу, а й підвищувати стійкість бізнес-процесів, зменшувати регуляторні та репутаційні ризики та забезпечувати безперервність просування фармацевтичної продукції в умовах нестабільності.

Оцінка діяльності медичних представників безпосередньо впливає на:

- операційну стійкість компанії;
- комплаєнс-ризики;
- репутаційні та регуляторні ризики;
- безперервність комерційних процесів (ВСМ) (табл. 3.12).

Тому КРІ-модель виступає інструментом превентивного управління ризиками.

У контексті Business Continuity Management КРІ:

- слугують ранніми індикаторами ризиків;
- дозволяють виявляти вразливі процеси комерційної діяльності;
- підтримують стабільність взаємодії з НСР у кризових умовах;

– знижують ризик раптових регуляторних або репутаційних інцидентів.

Таблиця 3.12.

Зв'язок КРІ з ризик-реєстром

Ризик	Опис ризику	Пов'язаний КРІ	ВСМ-заходи
Регуляторний	Некоректна промоція Rx	Комплаєнс, коректність інформації	SOP, аудит, тренінги
Репутаційний	Скарги лікарів / регулятора	Якість візитів, етика	Кризові комунікації
Операційний	Падіння покриття території	Частота візитів, CRM	Перерозподіл ресурсів
Кадровий	Низька компетентність MR	Тестування знань	Навчальні програми
Фінансовий	Недосягнення плану	План продажів	Сценарне планування

Таким чином, КРІ-модель є частиною операційного рівня ВСМ, інтегрованою в систему управління ризиками фармацевтичної компанії.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі роботи нами було обґрунтовано та розроблено комплексний підхід до формування цілей, зон відповідальності, системи ключових показників ефективності та механізмів підвищення результативності діяльності МП компанії Logic-pharm. Проведене дослідження підтвердило, що в умовах розвитку ринку нутрицевтики, цифровізації комунікацій та посилення регуляторних вимог традиційні моделі оцінювання роботи МП, орієнтовані виключно на обсяги продажів, є недостатніми та потребують трансформації.

Тому доцільно формувати цілей діяльності МП на основі стратегічних пріоритетів компанії Logic-pharm із урахуванням комерційних, комунікаційних та етичних аспектів. Визначено, що діяльність МП має розглядатися як багатофункціональна консультативно-комунікаційна система, спрямована не лише на стимулювання реалізації продукції, а й на

формування довгострокових партнерських відносин, підвищення обізнаності професійної аудиторії та підтримку позитивного іміджу бренду. Нами розроблено систему ключових показників ефективності та компенсаційний пакет медичних представників компанії Logic-pharm, що базуються на принципах збалансованості, прозорості та ризик-орієнтованого управління. Запропонована KPI-модель поєднує кількісні, якісні, комплаєнс- та цифрові показники, обмежуючи їх кількість до управлінсько доцільного рівня. Сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності МП на основі результатів KPI-оцінювання. Запропоновано комплекс заходів у сферах мотивації, навчання, організації роботи та комунікацій, що мають реалізовуватися системно та узгоджено.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, нормативно-правових, організаційних та прикладних аспектів діяльності медичних представників з акцентом на формування та впровадження системи ключових показників ефективності як інструменту управління результативністю.

У ході теоретичного аналізу встановлено, що МП є ключовою фігурою системи просування ЛЗ і продукції для здоров'я, виконуючи функції професійного посередника між компанією, медичною та фармацевтичною спільнотами. Його діяльність поєднує інформаційне забезпечення, освітню роботу, формування попиту, збір зворотного зв'язку та сприяння раціональному й безпечному застосуванню продукції. Доведено, що в умовах діджиталізації, посилення регуляторних вимог і розвитку доказової медицини роль МП трансформується у багатофункціональну консультативно-комунікаційну діяльність, що потребує розширення професійних, аналітичних і цифрових компетенцій.

Обґрунтовано доцільність застосування комплексних систем оцінювання, які поєднують фінансові, якісні, поведінкові та клієнтоорієнтовані індикатори, зокрема в межах концепції Balanced Scorecard. Доведено, що ефективна система КРІ має бути стратегічно узгодженою, обмеженою за кількістю, вимірюваною, релевантною до специфіки ринку та інтегрованою з цифровими інструментами управління, насамперед CRM-системами.

У другому розділі встановлено, що діяльність МП в Україні регулюється комплексом норм національного законодавства, державного нагляду, вимог фармаконагляду, захисту персональних даних та міжнародних стандартів саморегулювання. Таке регуляторне середовище спрямоване на забезпечення етичності та прозорості промоційної діяльності, водночас створюючи додаткові комплаєнс-виклики в умовах цифровізації комунікацій. Доведено, що ефективність роботи МП значною мірою залежить від організаційної моделі управління, багаторівневої системи підзвітності та

використання цифрових CRM-рішень, які забезпечують прозорість KPI та підтримку управлінських рішень на основі даних.

Прикладний аналіз діяльності компанії Logic-pharm засвідчив трансформацію ролі медичного представника у сегменті нутрицевтики та e-commerce та підтвердив фінансову стійкість цифрової бізнес-моделі за умови активного управління операційними, регуляторними та репутаційними ризиками.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна зробити висновок, що запропонована модель оцінювання діяльності МП компанії Logic-pharm є економічно доцільною, організаційно обґрунтованою та адаптованою до сучасних умов функціонування ринку товарів для здоров'я. Її впровадження сприятиме підвищенню ефективності МП, зміцненню партнерських відносин, зниженню регуляторних і репутаційних ризиків та досягненню стратегічних цілей компанії в довгостроковій перспективі.

Загалом результати дослідження підтверджують, що ефективна діяльність МП у сучасних умовах можлива лише за умови системної інтеграції правового регулювання, організаційних механізмів управління, цифрових інструментів оцінювання, комплаєнс-контролю та ризик-орієнтованого підходу. Запропонована модель оцінювання діяльності медичних представників на основі KPI є практично значущою, адаптованою до специфіки фармацевтичного та wellness-ринку й може бути використана фармацевтичними компаніями для підвищення ефективності управління командами МП та досягнення стратегічних цілей розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зростання гібридного представника та нові ключові показники ефективності (KPI) для фармацевтичних продажів від представника з продажу фармацевтичних продуктів. URL: <https://www.p360.com/activate/the-rise-of-the-hybrid-rep-new-kpis-for-pharma-from-a-former-pharma-sales-rep/> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Білоусова Н. Історичний генезис становлення і розвитку професії «медичний представник» в Україні. *Професійна педагогіка*. 2021. Т. 1. № 22. С. 13–22.
3. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management* 6th ed. London : Kogan Page, 2020. P. 130–145.
4. European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations. *EFPIA Code of Practice*. Brussels, 2023. 54 p.
5. Малтиз В. В., Тарасенко В. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2019. № 19. С. 484–489.
6. Носов О. А., Зборовська Т. В. Оцінка якості роботи медичних представників з використанням ключових показників ефективності. *Youth Pharmacy Science* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 10–11 груд. 2025 р. Харків, 2025. С. 517–518.
7. Управління фармацією в умовах сучасних викликів : монографія / за наук. ред. Б. Громова. Львів : Простір-М, 2024. 205 с.
8. Sultana F. A study on the interactions of doctors with medical representatives and their prescribing practices. *Journal of Pharmacy and Bioallied Sciences*. 2016. Vol. 8(1). P. 69–73.
9. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-rokazatelej-bsc> (дата звернення: 03.12.2025).
10. Performance Evaluation of Sales Employees: A Comparative Investigation in The Pharmaceutical Industry. URL:

<https://ru.scribd.com/document/715981659/PerformanceevaluationofsalesemployeesAcomparativeinvestigationinthepharmaceuticalindustry>. (Date of access: 10.12.2025).

11. Top Tips and Tricks for Medical Representatives to Boost Sales Performance. URL: <https://www.expertia.ai/career-tips/top-tips-and-tricks-for-medical-representatives-to-boost-sales-performance-99969j> (Date of access: 03.12.2025).

12. Підхід до розробки комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності приватних медичних закладів і його інтеграції з системою мотивації. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/16.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

13. Опанування KPI: 6 ключових показників для досягнення успіху в внутрішніх продажах. URL <https://theddcgroup.com/business-process-insights/mastering-kpis-6-key-metrics-for-inside-sales-excellence> (дата звернення: 03.12.2025).

14. 9 ключових показників ефективності продажів для підвищення продуктивності. URL: <https://www.incentivesmart.com/blog/sales-key-performance-indicators/> (дата звернення: 03.12.2025).

15. Приклади KPI: як розрахувати ключові показники ефективності. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/kpi-examples-how-to-calculate-kpi.html> (дата звернення: 03.12.2025).

16. Єршова Н., Вей Жень. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics* 2025. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/30> (дата звернення: 03.12.2025).

17. Ключові показники ефективності (KPI) у житті команди підтримки: які бувають та як їх вимірювати. URL: <https://helpcrunch.com/blog/uk/kpi-abo-kliuchovi-rokaznyku-efektyvnosti/> (дата звернення: 03.12.2025).

18. Григор'єва О. В., Грибова А. М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності

підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6784> (дата звернення: 03.12.2025).

19. Ольховська А. Б. Теоретичні та науково-прикладні засади удосконалення маркетингових комунікацій у системі просування лікарських засобів в Україні : дис. ... д-ра фармацевт. наук : 15.00.01/ НФаУ. Харків : НФаУ, 2019. 638 с.

20. Стратегія реформування системи охорони здоров'я України на період 2015-2020 рр. / МОЗ України. URL: <http://moz.gov.ua/strategija> (дата звернення: 03.12.2025).

21. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Наказ Держспоживстандарту України від 28. 07.2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

22. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» : навч. посіб. для студентів. спец. 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова та ін. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2020. 103 с.

23. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С. 510–513.

24. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. *Бізнес інформ*. 2016. № 3. С. 291–296.

25. Грачов О. О., Бабічева Г. С. Аналіз і обґрунтування ключових компетенцій медичного представника в сучасних умовах. *Youth Pharmacy Science* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 10–11 груд. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 403–404.

26. Як карантин позначився на промоції лікарських засобів: go to digital. *Щотижневик Аптека*. 2020. № 17-18(1238/1239). URL: <https://www.apteka.ua/article/546301> (дата звернення: 03.12.2025).

27. Дистанційна робота медичних представників: час звернутися до digital-маркетингу? *Щотижневик Аптека*. 2020. № 14(1235). URL: <https://www.apteka.ua/article/540749> (дата звернення: 03.12.2025).
28. Діджиталізація охорони здоров'я: розвиток цифрових трендів та реклами. *Щотижневик Аптека*. 2021. № 40(1311). URL: <https://www.apteka.ua/article/555355> (дата звернення: 03.12.2025).
29. Дмитрик К. Розумний омніканальний підхід та відстеження КРІ зовнішньої служби. *Щотижневик Аптека*. 2021. № 18-19(1289/1290). URL: <https://www.apteka.ua/article/594829> (дата звернення: 03.12.2025).
30. Жадько С. В., Бабічева Г. С., Фартушна С. Г. Оцінка мотиваційних факторів у роботі медичних (фармацевтичних) представників. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 17–20 берез. 2014 р. Харків : НФаУ, 2014. С. 375–377.
31. Розумний омніканальний підхід та відстеження КРІ зовнішньої служби. *Щотижневик Аптека*. 2024. № 18-19(1439/1440). URL: <https://www.apteka.ua/article/694465> (дата звернення: 03.12.2025).
32. Channel Dynamics Global Reference. An annual review of pharmaceutical sales force and marketing channel performance. *Iqvia*, 2021. URL: <https://www.iqvia.com/fr-be/library/publications/channeldynamics-global-reference-2021> (Date of access: 03.12.2025).
33. Zhadko S. V., Jouahri M. Y. New tools in the medical representatives' work in the context of digital marketing development. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали X наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 14 листоп. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 114–115.
34. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О. А. Галич та ін. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.

35. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
36. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.
37. Logic-pharm : офіційний сайт. URL: <https://logic-pharm.com.ua/pro-nas/> (дата звернення: 03.12.2025).
38. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Гельветика, 2020. 176 с.
39. Bhuiyan F., Chowdhury M. M. Ferdous F. Historical Evolution of Human Resource Information System (HRIS): An Interface between HR and Computer Technology. *Human Resource Management Research*. 2014 Vol. 4(4). P. 75–80.
40. Fleenor J. W., Taylor S., Chappelow C. Leveraging the impact of 360-degree feedback. 2008. URL: https://www.researchgate.net/publication/277010728_Leveraging_the_impact_of_360-degree_feedback (Date of access: 03.12.2025).
41. Johns G. Performance appraisal in healthcare: current practices. *J. Med. Adm.* 2020. Vol. 22(3). P. 180–192.
42. Kuhlmann E., Saks M., Allsop J. Healthcare professions: global dynamics and policies. 2nd ed. Bristol : Policy Press, 2019. 225 p.
43. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
44. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2018. 511 с.
45. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії / Т. Р. Цалко та ін. URL:

http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/21.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

ДОДАТКИ



Міністерство
охорони здоров'я
України

Національний
фармацевтичний
університет



СЕРТИФІКАТ

Цим засвідчується, що

Носов О.А.

**Науковий керівник:
Зборовська Т.В.**

брав(ла) участь у роботі VI Всеукраїнської
науково-практичної конференції
з міжнародною участю

**YOUTH
PHARMACY
SCIENCE**

Ректор НФаУ,
д. фарм. н., проф.



Олександр КУХТЕНКО

10-11 грудня 2025 р.
м. Харків
Україна

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

YOUTH PHARMACY SCIENCE

МАТЕРІАЛИ
VI ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

10-11 грудня 2025 року
м. Харків

Харків
НФаУ
2025

для управління навчальними процесами, обміну знаннями та оцінювання компетенцій працівників. Платформа дозволить формувати й редагувати навчальні матеріали, створювати інтерактивні тести, опитування, методичні посібники, а також розробляти окремі курси або комплексні програми підготовки з використанням вбудованих інструментів редагування; дистанційне управління процесом навчання. Система забезпечить можливість організації навчання як у груповому, так і в індивідуальному форматі.

Висновки. Створення сучасної освітньої онлайн-платформи на фармацевтичному підприємстві забезпечить якісно новий рівень розвитку персоналу, удосконалив систему оцінювання, зробить навчальний процес прозорим і гнучким. Це сприятиме ефективнішому використанню ресурсів компанії, підвищенню кваліфікації працівників та формуванню культури безперервного навчання.

ОЦІНКА ЯКОСТІ РОБОТИ МЕДИЧНИХ ПРЕДСТАВНИКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

Носов О.А.

Науковий керівник: Зборовська Т.В.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

t.v.zborovska@gmail.com

Вступ. У сучасній фармацевтичній сфері медичні представники відіграють ключову роль зв'язкової ланки між виробниками лікарських засобів, медичними та фармацевтичними працівниками. Їх діяльність спрямована на покращення якості медичної допомоги через об'єктивне інформування та забезпечення постійної комунікації для впровадження сучасних, доказових підходів у лікування пацієнтів. Тому до результативності роботи медичних представників висуваються вимоги які базуються на поєднанні операційної активності, якісної комунікації, етичності, аналітичного підходу та фактичних результатів на ринку. Найбільш ефективний медичний представник створює цінність інформації щодо ефективності препарату для лікарів і фармацевтів, посилює довіру до компанії-виробника й сприяє раціональному призначенню лікарських засобів.

Мета дослідження. Метою наших досліджень є обґрунтування принципів визначення якості роботи медичних представників на основі побудови системи ключових показників ефективності (КПІ) та формування моделі комплексного оцінювання їх результативності.

Матеріали та методи. У дослідженні нами застосовано: аналіз наукових і галузевих джерел щодо оцінювання ефективності роботи персоналу; метод експертного опитування для визначення найбільш релевантних КПІ у роботі медичного представника; аналіз звітної документації медичних представників; порівняльний аналіз різних моделей КПІ; методи статистичної оцінки для визначення кореляції між показниками діяльності та досягнутими результатами.

Результати дослідження. Висока конкуренція на фармацевтичному ринку та зростання потреби у прозорому й об'єктивному оцінюванні результативності персоналу зумовлюють необхідність застосування КПІ, що дає змогу контролювати якість взаємодії, рівень виконання планів, дотримання етичних норм та інформаційних стандартів. Проте проблема полягає в тому, що багато компаній покладаються лише на кількісні показники, нехтуючи якісними параметрами, що може знижувати реальну ефективність роботи. Тому ми досліджуємо комплексний підхід до оцінювання діяльності медичних представників, що має базуватися на поєднанні кількісних і якісних індикаторів.

Ми можемо розбити діяльність медичного представника на три складові: базовий (операційний рівень виконання за посадовими інструкціями), суб'єктивний (якісні характеристики роботи) та оцінюючий (результативність виконання функцій): операційні KPI – кількість візитів, їх структура (первинні/повторні), частота охоплення лікарів і закладів, дотримання маршруту; якісні KPI – рівень задоволеності лікарів взаємодією, якість презентації продуктів, компетентність та знання портфеля, відповідність етичним нормам; результативні KPI – приріст продажів на території, розширення клієнтської бази, динаміка призначень лікарських засобів.

На наступному етапі визначаємо пріоритетність групи відповідних факторів відносно загальної системи показників та проводимо їх ранжування. Нами встановлено, що найвищу цінність мають показники, що поєднують якість взаємодії та реальні результати діяльності. Узагальнення даних показало, що якісна комунікація з лікарями та фармацевтами корелює із зростанням кількості призначень і реалізації препаратів у середньому на 15–25 %, тоді як самі по собі кількісні показники візитів не демонструють значущого впливу.

Тому в результаті дослідження ми пропонуємо модель багатофакторної оцінки роботи медичного представника яка дозволяє оцінити діяльність працівника з урахуванням власних зусиль, конкуренції, сезонності, регуляторних змін, тощо та включає: рейтинг якості візиту (структура, зміст, аргументація); коефіцієнт територіального охоплення; індекс лояльності лікарів та фармацевтів; показники зростання продажів і призначень; виконання стандартів компанії (етичний кодекс, частота звітності, документація).

Також результати дослідження підтвердили важливість використання цифрових інструментів, таких як CRM-системи, мобільні додатки для трекінгу візитів, автоматизовані системи оцінки знань. Це підвищує точність збору даних, мінімізує суб'єктивність та забезпечує об'єктивний контроль відповідності KPI.

В результаті застосування моделі багатофакторної оцінки ми прогнозуємо зміну на краще яка може сприяти: підвищенню мотивації медичних представників, покращенню якості взаємодії, зростанню індивідуальної та командної продуктивності, прозорому прийняттю управлінських рішень тощо. Таким чином, ми можемо об'єктивно оцінити професійну ефективність та визначити напрями подальшого розвитку медичних представників.

Висновки. Оцінка якості роботи медичних представників на основі KPI є необхідною умовою сучасного управління фармацевтичною маркетинговою діяльністю. Комплексний підхід забезпечує більш об'єктивну оцінку результативності, дозволяє формувати індивідуальні плани розвитку, підвищує якість комунікації та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Інтеграція цифрових інструментів і регулярний перегляд ефективності KPI роблять систему оцінювання більш гнучкою, прозорою та динамічною відносно всіх змін у фармацевтичній діяльності.

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ПІДГОТОВКИ ВНУТРІШНІХ АУДИТОРІВ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Обухова О.М.

Науковий керівник: Коваленко С.М.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

lenaobuhova7@gmail.com

Вступ. Важливою умовою ефективного функціонування системи управління якістю фармацевтичного підприємства є належна підготовка компетентних внутрішніх аудиторів. Від