

# УПРАВЛЕНИЕ И ЭКОНОМИКА ФАРМАЦИИ

УДК 658+330.34+661.11  
 © Коллектив авторов, 2020

В.П. Трухин<sup>1</sup>, И.А. Наркевич<sup>2</sup>, Е.В. Казакова<sup>1,2</sup>, Е.П. Начарова<sup>2,3</sup>, И.И. Басакина<sup>2</sup>

## ОЦЕНКА РИСКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ПОИСК ПУТЕЙ ИХ МИНИМИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКО- НИКАРАГУАНСКОГО БИОТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

<sup>1</sup>ФГУП «Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт вакцин  
 и сывороток и предприятие по производству бактериальных препаратов»

ФМБА России, г. Санкт-Петербург

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный химико-фармацевтический  
 университет» Минздрава России, г. Санкт-Петербург

<sup>3</sup>Латиноамериканский институт биотехнологии МЕЧНИКОВ,  
 г. Манагуа, Республика Никарагуа

Проведен анализ процессов управления персоналом в условиях международного трансфера знаний и технологий на примере ФГУП «Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт вакцин и сывороток и предприятие по производству бактериальных препаратов» ФМБА России (материнская компания) и зарубежного предприятия – Латиноамериканского института биотехнологии МЕЧНИКОВ (Республика Никарагуа). С использованием методов наблюдения, анализа HRM-систем и анкетирования определены возможные риски и разработаны предложения их минимизации. Исследование рынка труда региона присутствия показало дефицит кадров необходимой квалификации, что вызвано отсутствием четкой образовательной среды в сфере биотехнологии. Проанализированы риски подбора персонала и риски, связанные с адаптацией персонала. Проведены исследования уровня лояльности сотрудников по категориям, возрасту, факторам трудовой жизни. Установлена степень удовлетворенности персонала, которая превышает 70% для всех категорий сотрудников и положительно отражается в динамике по всем факторам трудовой жизни. Полученные результаты позволили выделить ключевые векторы деятельности системы управления персоналом в регионе – активная профориентационная работа, систематическое повышение квалификации сотрудников и регулярный контроль результатов проводимых мероприятий.

**Ключевые слова:** управление персоналом, минимизация рисков, биотехнологическая компания, экспорт.

## V.P. Trukhin, I.A. Narkevich, E.V. Kazakova, E.P. Nacharova, I.I. Basakina THE RISK EVALUATION OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AND SEARCH FOR WAYS TO MINIMIZE USING EXAMPLE OF RUSSIAN-NICARAGUAN BIOTECHNOLOGY ENTERPRISE

The analysis of staff management processes within the conditions of international transfer of knowledge and technologies was carried out on the example of St. Petersburg Scientific Research Institute (parent company) and foreign enterprise Latin American Biotechnology Institute MECHNIKOV (Nicaragua). The possible risks are identified and proposals for risks minimization are developed using methods of observation, analysis of HRM-systems and questionnaire. Labour market analysis showed the shortage of personnel of the necessary qualifications, which is caused by the lack of biotechnological education in the region. Risks of personnel selection and risks related to personnel adaptation are analyzed. Studies of the loyalty level employees by category, age, factors of working life have been carried out. The level of staff contentment is established, which exceeds the 70% for all categories of staff and is positively reflected in the dynamics of all factors. The results made it possible to highlight the key activity vectors of the personnel management system in the region -active vocational guidance work in the region, systematic improvement of staff skills and regular monitoring of the results of the activities carried out.

**Key words:** personnel management, risk minimization, biotechnological enterprise, export.

В рамках государственной политики Российской Федерации по развитию фармацевтической промышленности одними из ключевых задач являются создание экспортно-ориентированного потенциала и увеличение объемов экспорта фармацевтической продукции на внешние рынки [1]. На сегодняшний день фокус многих отечественных фармацевтических компаний уже обращен на международное сотрудничество, все большее число российских компаний открывают свои филиалы и подразделения за рубежом, при этом лидирующие позиции в рейтингах показателей объема экспорта готовых лекарственных средств из России занимает группа J07 Вакцины [2,3]. Следует отметить, что Федеральное

государственное унитарное предприятие «Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт вакцин и сывороток и предприятие по производству бактериальных препаратов» Федерального медико-биологического агентства (ФГУП СПбНИИВС ФМБА России) с 2013 г. активно развивает проект по внедрению отечественных иммунобиологических препаратов и технологий по их производству на рынки стран Центральной и Латинской Америки, а с 2015 года Российской Федерации активно реализует проект по созданию совместного российско-никарагуанского предприятия – Латиноамериканского института биотехнологии МЕЧНИКОВ [4,5], которое позволит обеспечить потребность региона Латин-

ской Америки в вакцинах, которые на данный момент приобретаются возобновляемым фондом ПАОЗ [6].

Однако в настоящее время перед многими российскими компаниями, имеющими подразделения за рубежом, стоит ряд проблем, связанных с подбором кадров и управлением персоналом, и от того, как они будут решены, во многом зависит будущее не только этих предприятий, но и всей экономики в регионах присутствия. Управление человеческими ресурсами в любой организации сегодня строится не только на основе знаний и эффективного способа управления, но и на интуиции и личном опыте руководства компаний в зависимости от реализуемых стратегий и планов. Успешный опыт управления кадровыми ресурсами внутри Российской Федерации не всегда является гарантией успеха при работе в другом регионе. Управление персоналом в таких случаях требует своего решения и адаптации уже имеющегося опыта к условиям региона присутствия.

Цель исследования – анализ процессов управления персоналом в условиях международного трансфера знаний и технологий на примере ФГУП СПбНИИВС ФМБА России (материнская компания) и зарубежного предприятия – Латиноамериканского института биотехнологии МЕЧНИКОВ (Республика Никарагуа), а также оценка возможных рисков и разработка предложений по их минимизации.

#### Материал и методы

Объектом исследования являлись HR-процессы нового российско-никарагуанского биотехнологического предприятия. Исследование возможных рисков в управлении персоналом и путей их минимизации проводилось методами наблюдения, анализа HRM-систем и анкетирования.

#### Результаты и обсуждение

Результативность любой фармацевтической компании зависит от трудовых ресурсов, их потенциала и квалификации, которые являются основой производственной деятельности и достижений организации. Риски в управлении персоналом неизбежны и, как правило, эти риски связаны как с временными, финансовыми, так и репутационными потерями [7,8].

Риски при управлении персоналом прежде всего вызваны ошибками подбора, сопровождения вновь принятого сотрудника, при адаптации и контроле.

С открытием в Республике Никарагуа Латиноамериканского института биотехнологии МЕЧНИКОВ возникла потребность в соответствующих специалистах биотехнологиче-

ского профиля, а это совершенно новая отрасль для региона, что существенно повышает риск подбора персонала. В каждом государстве крупный работодатель является активным субъектом общей национальной системы управления кадровыми потоками: работодатели привлекаются к подготовке методических образовательных материалов и принимают участие в общественных организациях.

Исследование рынка труда региона показало отсутствие специалистов необходимой квалификации, в результате чего классический вектор инструментов поиска кадров требовал изменений. На первом этапе становления компании были приглашены специалисты смежных направлений (микробиологи, химики) и проведены интервью с выпускниками вузов с последующим анкетированием. В анкетировании приняли участие 135 выпускников 2-х ведущих вузов Республики Никарагуа UNAN Leon и UNAN Managua (84 и 16% соответственно). Важно отметить, что 77% выпускников проявили высокий интерес к сфере биотехнологии, остальные 23% указали, что будущая профессиональная деятельность в данной области им не интересна или не известна. Обращает на себя внимание тот факт, что больше половины респондентов были информированы о деятельности Латиноамериканского института биотехнологии МЕЧНИКОВ в г. Манагуа, однако 46% не знали о реализации российско-никарагуанского проекта, что подчеркивает одну из приоритетных задач работодателя – информирование обучающихся о ситуации на рынке труда и в профессиональном мире страны и региона. С целью выстраивания будущей монетарной системы мотивации потенциальных сотрудников дополнительно были проведены исследования в части определения среднего стартового уровня заработной платы (рис. 1), которые показали, что большинство опрошенных (64%) видят свое вознаграждение в диапазоне 250-499\$.

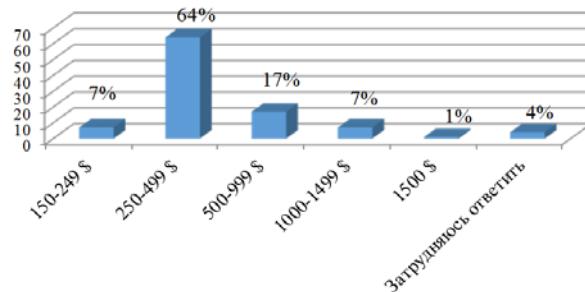


Рис. 1. Структура уровня зарплатных ожиданий выпускников университетов UNAN Leon и UNAN Managua Республики Никарагуа

В результате проведенных мероприятий были определены кандидаты, которые облада-

ли недостаточной компетенцией, но имели потенциал к развитию и базовую квалификацию.

Таким образом, в сложившейся ситуации первым риском была определена ошибка подбора персонала, на которую могли повлиять такие факторы, как эффективность подбора кадров в действующих условиях, менталитет жителей региона, конфликт ценностей в том случае, если ценности работодателя не совпадали с ценностями кандидатов.

Риск ошибки подбора кадров в дальнейшем можно минимизировать с помощью методов мониторинга и контроля: необходимы мероприятия по оценке и развитию персонала, планированию карьеры, разработке технологий подбора и найма работников, выстраиванию среды для эффективных отношений между работниками и руководством организации как на начальной стадии внедрения сотрудника в коллектив, так и в дальнейшем при формировании заинтересованности работников в длительном пребывании в коллективе.

Нельзя оставить без внимания существенные риски, связанные с адаптацией персонала, сопровождением его в процессе работы и увольнением, которые существенно отражаются на внутреннем маркетинге и репутации организации в целом. Источниками данных рисков являются внешняя среда (нестабильная политическая ситуация, трудовое законодательство региона, образ жизни и мышления местного населения) и внутренняя среда организации, а именно субъективность неверно воспринятой информации и возможность принятия неверного решения как руководителями, так и работниками из числа никрагуанских граждан.

Минимизировать данный риск позволяет наличие мероприятий по повышению/сохранению уровня лояльности в компании и грамотно выстроенная процедура увольнения. Мероприятия по измерению уровня лояльности персонала в новом регионе необходимо проводить на короткий период, чтобы видеть зоны роста для дальнейшего анализа и проведения корректирующих действий. Целесообразным является проведение сквозного анализа по категориям, возрасту, стажу работы.

Анализ степени удовлетворенности факторами трудовой жизни коллектива установил, что исследуемый показатель возрастает и превышает 70% для всех категорий сотрудников (рис. 2). Следует отметить, что показатель удовлетворенности ниже среди персонала управленческого состава, что обусловлено недостаточностью профессиональных компетенций вновь сформированного коллек-

тива, которая в свою очередь требует максимальной нагрузки при выполнении ключевых управленческих функций – планирование, организация, мотивация и контроль.

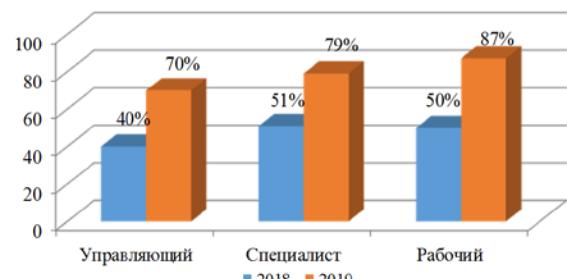


Рис. 2. Сегментация степени удовлетворенности факторами трудовой жизни персонала Латиноамериканского института биотехнологии MECHNIKOV по квалификационным категориям

Перманентное исследование изменения среднего возраста сотрудников компании помогает уменьшить конфликтность и напряженность в коллективе, которые могут быть вызваны разницей поколений, а также сбалансировать штат по эффективности за счет использования опыта при наставничестве и менторстве или привлечения молодых сотрудников в проекты развития и инновации, что в последующем позволяет выстроить систему оценки, мотивации и поощрения с учетом ценности поколений.

Полученные данные (рис. 3) позволяют утверждать, что увеличение степени удовлетворенности персонала организации по годам пропорционально по всем возрастным категориям, что указывает на создание наиболее благоприятных условий для обмена опытом и нивелирования разногласий, вызванных разницей поколений.

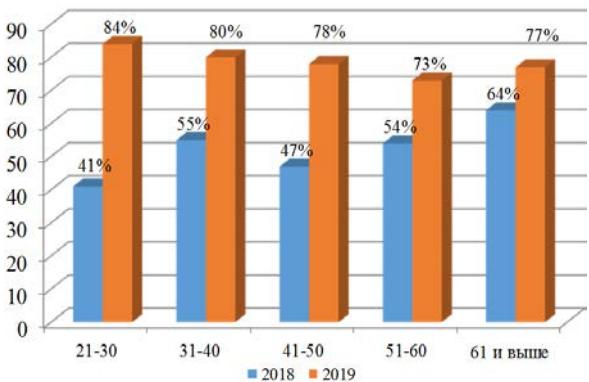


Рис. 3. Сегментация степени удовлетворенности факторами трудовой жизни персонала Латиноамериканского института биотехнологии MECHNIKOV по возрасту

Учитывая, что 2018-2019 гг. являются этапом формирования штата сотрудников, в последующих периодах целесообразны исследования такого показателя, как средний стаж работы персонала в компании, который сигнализирует об удовлетворенности услови-

ями труда и лояльности к компании и руководству в целом, что позволяет оценить конкурентоспособность системы вознаграждений и эффективность мотивационных программ, программ карьерного развития и формирования кадрового резерва.

На первых этапах становления компании очень важно работать с «индексом крутящихся дверей», который является индикатором лояльности персонала к организации. Проведенный анализ показал (рис. 4), что в IV квартале 2018 г. доля вновь принятых сотрудников составила 5% и снизилась на 4% по сравнению с III кварталом, при этом доля уволенных сотрудников осталась неизменной по сравнению с III кварталом. Показатель коэффициента по приёму за 4 квартала показывает, что прирост новых сотрудников в II и III кварталах обусловлен производственными потребностями, увеличением объема работ в связи с появлением новых производственных процессов и оборудования. Показатель коэффициента по увольнению позволяет увидеть баланс по отношению к коэффициенту оборота по приему. Таким образом, по результатам IV квартала видно, что принятые работники на срочные трудовые контракты и зарекомендовавшие себя остаются в компании на постоянной основе.



Рис. 4. Сравнительная оценка коэффициентов оборота по приему и увольнению персонала Латиноамериканского института биотехнологии МЕЧНИКОВ в 2018 г.

Увеличение естественной текучести персонала по отношению к общему объему увольнений может говорить о рисках в стратегии управления персоналом (в области определения размера и состава вознаграждения, системы мотивации и льгот, возможностей обучения и карьерного развития).

Вышеуказанное находит отражение в результатах комплексного исследования степени удовлетворенности персонала (рис. 5), которая имеет положительную динамику по всем факторам.



Рис. 5. Структура удовлетворенности факторами трудовой жизни персонала Латиноамериканского института биотехнологии МЕЧНИКОВ, в сравнении 2019 с 2018 годом

Принимая во внимание ментальные особенности региона, следует регулярно исследовать явление абсентеизма и анализировать коэффициент отсутствия. Ведение статистики по данному показателю на постоянной основе (часы отсутствий, средняя длительность отсутствий по тем или иным категориям персонала, функциям, должностям) позволит оперативно управлять численностью персонала, планировать ее с учетом определенного процента невыходов на работу (в том числе

сезонные повышения/снижения), прогнозировать затраты на вознаграждение сотрудников, диагностировать проблемы, связанные с трудовой дисциплиной сотрудников и качеством менеджмента линейных руководителей.

Таким образом, все проанализированные метрики позволяют предотвратить или спрогнозировать возможные риски. Что именно необходимо измерять, зависит от того, какие цели стоят перед компанией. Важно подчеркнуть, что на первых этапах становле-

ния дочерней компании существенную роль выполняет материнская организация, которая является проводником корпоративной культуры, внедряя свои стандарты и адаптируя бизнес-процессы в соответствии с местной спецификой. Кроме того, учитывая высокий кадровый дефицит специалистов, обусловленный отсутствием в анализируемом регионе биотехнологии как науки, которая находится в Республике Никарагуа в плоскости отдельных тем дисциплин высшего образования, что явно недостаточно для подготовки специалистов требуемого уровня, одним из ключевых векторов деятельности материнской компании является трансфер знаний [9].

С целью мотивации потенциальных сотрудников в условиях максимально приближенных к практической деятельности в Республике Никарагуа реализован уникальный профориентационный проект BioNICA для контингента обучающихся школьников старших классов 13-17 лет и студентов опорных вузов. Проект позволяет максимально задействовать всех участников трансфера знаний (школьники, студенты и преподаватели ведущих университетов республики – UNAN Managua и UNAN Leon, специалисты Латиноамериканского института биотехнологии MECNIKOV и ФГУП СПБНИИВС ФМБА России, выступающие в качестве менторов и наставников). В результате трансфера знаний в настоящее время разработан учебно-методический комплекс, который включает методические материалы, лабораторные практики, теоретические и активные элементы обучения на базе 4-х площадок – университет г. Леона, университет г. Манагуа, Центральный национальный университет г. Манагуа и Латиноамериканский институт биотехнологии MECNIKOV. Актуальность проекта заклю-

чается в расширении знаний подростков и студентов о существующих профессиях и перспективах в фармацевтической отрасли, в том числе в области биотехнологии, что в дальнейшем позволит преодолеть противоречия между потребностями рынка труда и профессиональными устремлениями молодежи в регионе Латинской Америки и Карибского бассейна и выявить лучших среди студентов-волонтеров, в перспективе потенциальных претендентов для работы в Латиноамериканском институте биотехнологии MECNIKOV.

В дальнейшем целесообразны расширение применения лучших практик СПБНИИВС в соответствии с мировыми стандартами WorldSkills, выход за пределы страны и распространение на регион Центральной и Южной Америки.

### Выводы

1. Проведенные исследования показали, что фармацевтические компании, которые имеют подразделения за рубежом, регулярно сталкиваются с целым рядом трудностей и рисками в управлении персоналом характерными для региона присутствия.

2. Установлено, что лучшие практики эффективные при применении в материнской компании требуют адаптации в странах присутствия и кардинального пересмотра процессов ввиду особенностей региона.

3. Полученные результаты на примере российско-никарагуанского совместного предприятия позволили выделить ключевые векторы деятельности в системе управления персоналом – активная профориентационная работа в регионе, систематическое повышение квалификации сотрудников и регулярный контроль результатов проводимых мероприятий.

#### Сведения об авторах статьи:

**Трухин Виктор Павлович** – к.ю.н., директор ФГУП СПБНИИВС ФМБА России. Адрес: 198320, Санкт-Петербург, Красное Село, ул. Свободы, 52. Тел. 8(812)660-06-10. E-mail: truhin64@gmail.com.

**Наркевич Игорь Анатольевич** – д.м.н., профессор, ректор, завкафедрой управления и экономики фармации ФГБОУ ВО СПХФУ Минздрава России. Адрес: 197376, г. Санкт-Петербург, ул. профессора Попова, 14. Тел. 8(812)499-39-00. E-mail: igor.narkevich@pharminnotech.com.

**Казакова Елена Владимировна** – зам. директора по управлению персоналом и организационному проектированию, ФГУП СПБНИИВС ФМБА России, ассистент кафедры иммунобиотехнологии ФГБОУ ВО СПХФУ Минздрава России. Адрес: 197376, г. Санкт-Петербург, ул. профессора Попова, 14. Тел. 8(812)499-39-00. E-mail: e.v.kazakova@spbniivs.ru.

**Начарова Елена Петровна** – к.м.н., медицинский директор Латиноамериканского института биотехнологии Мечников, г. Манагуа, доцент кафедры иммунобиотехнологии ФГБОУ ВО СПХФУ Минздрава России. Адрес: 197376, г. Санкт-Петербург, ул. профессора Попова, 14. E-mail: e.nacharova@mechnikov.org.

**Басакина Ирина Ивановна** – к.фарм.н., доцент кафедры управления и экономики фармации ФГБОУ ВО СПХФУ Минздрава России. Адрес: 197376, г. Санкт-Петербург, ул. профессора Попова, 14. E-mail: irina.basakina@pharminnotech.com.

### ЛИТЕРАТУРА

1. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года [Текст]: Указ Президента РФ от 07 мая 2018 № 204. URL: [kremlin.ru/events/president/news/57425](http://kremlin.ru/events/president/news/57425)
2. Анализ структуры ассортимента вакцин на российском фармацевтическом рынке / И.А. Наркевич [и др.] // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Химия. Биология. Фармация. – 2019. – № 4. – С. 94-100.
3. Маркетинговый анализ российского рынка иммунобиологических лекарственных препаратов в рамках сегмента вакцин / В.П. Трухин [и др.] // Медицинский вестник Башкортостана. – 2019. – Т. 14, № 3 (81). – С. 47-50.

4. Потенциал Российской Федерации в экспорте противогриппозных вакцин в страны Латиноамериканского региона / В.П. Трухин [и др.] // Разработка и регистрация лекарственных средств. – 2018. – № 2 (23). – С. 156-162.
5. Оценка перспектив экспорта отечественных противогриппозных вакцин в страны Латинской Америки и Карибского бассейна / В.П. Трухин [и др.] // Ремедиум. – 2018. – № 11. – С. 49-54.
6. Рынок противогриппозных вакцин Латинской Америки: конкуренция, проблемы и участие Российской Федерации в их решении / В.П. Трухин [и др.] // Функциональное питание – общая проблема «здорового образа жизни» населения государств Евразии: научные статьи X Евразийского научного форума, Санкт-Петербург. 22-23 ноября 2018 г. – СПб.: Изд-во Университета при МПА ЕврАЗЭС. – 2019. – С. 150-155.
7. Опарина, Н.Н. Управление текучестью персонала в условиях экономического спада / Н.Н. Опарина // Справочник по управлению персоналом. – 2018. – № 10. – С. 55-57.
8. Шлендер, П.Э. Управление персоналом организации: учеб. пособие / П.Э. Шлендер. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА. – М., 2011. – 398 с.
9. Роль базовой кафедры иммунобиотехнологии СПХФА в стратегии отечественного и международного трансфера знаний в области биофармацевтической промышленности / И.И. Басакина [и др.] // Биотехнология: состояние и перспективы развития: материалы IX международного конгресса. – Санкт-Петербург. – 2017. – С. 534-536.

## REFERENCES

1. natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda [Tekst]: Uzak Prezidenta RF ot 07 maya 2018 № 204. (In Russ)
2. Narkevich I.A., Trukhin V.P., Basakina I.I. [et al.] Analysis of assortment structure of vaccines in the Russian pharmaceutical market. Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Khimiya. Biologiya. Farmatsiya. 2019; 4: 94-100. (In Russ)
3. Trukhin V.P., Narkevich I.A., Basakina I.I. [et al.] The marketing analysis of the Russian immunobiological medicines market within the framework of vaccines. Bashkortostan Medical Journal. 2019; V.14; 3 (81): 47-50. (In Russ)
4. Trukhin V.P., Narkevich I.A., Nacharova E.P. [et al.] Potential of the Russian Federation in exports of anti-influenza vaccines in Latin American countries. Razrabotka i registratsiya lekarstvennykh sredstv. 2018; 2 (23): 156-162. (In Russ)
5. Trukhin V.P., Narkevich I.A., Nacharova E.P. [et al.] Characterization of export prospect of domestic anti-influenza vaccines in Latin American countries and Carribeans. Remedium. 2018; 11: 49-54. (In Russ). DOI: <http://dx.doi.org/10.21518/1561-5936-2018-11-49-54>.
6. Market of anti-influenza vaccines of Latin America: competition, problems and participation the Russian Federation in decision. / V. Trukhin [et al.] // Functional food is a common problem of “healthy lifestyle” of the population of Eurasian states. – 2019. – P. 150-155. (In Russ)
7. Oparina, N.N. Upravlenie tekuchest'yu personala v usloviyakh ekonomicheskogo spada / N.N. Oparina // Spravochnik po upravleniyu personalom. – 2018. – № 10. – P. 55-578. (In Russ)
8. Shlender, P. Eh. Upravlenie personalom organizatsii / P. Eh. Shlender. – M.: Vuzovskii uchebnik: INFRA-M, 2011. – 398 s. (In Russ)
9. The role of specialized department of immunobiotechnology of SPCPA in the strategy of domestic and international transfer of knowledge in the biopharmaceutical industry / V.P. Trukhin [et al.] // Biotechnology: state of the art and perspectives. – 2017. – P. 534-536. (In Russ)