

ОДИН ДЕНЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Первопроходец

Природа наделила Аркадия Некрасова разными талантами. Если бы судьба не привела его в химическую науку, а потом и в фармацевтику, наверняка стал бы выдающимся авиаконструктором или знаменитым спортсменом. Его девиз: «Смей дерзгать!» Какими бы недостижимыми ни казались цели, ставя их перед собой, он всегда добивается результата. Об этом в один голос говорят все, кто его знает. Генеральный директор ГК «Петровакс», докт. хим. наук, проф. Аркадий Некрасов накануне 70-летнего юбилея приоткрывает дверь своего кабинета для читателей «ФВ».

Уговорить Аркадия Некрасова принять участие в подготовке этого материала стоило больших усилий. Харизматичный лидер, способный заечь и повести за собой людей, говорить о себе не любит, полагая, что лучше всего о человеке говорят не слова, а дела. Поэтому многое о нем мы узнали от его коллег и друзей.

Его называют создателем и первопроходцем. Многие из того, что он делал в жизни, делалось впервые — в фундаментальной науке, разработке и производстве инновационных препаратов, фармацевтическом бизнесе. Самое крупное его детище — завод под Подольском, работающий по стандартам GMP EU, был построен с нуля всего за три года. Сроки по российским и даже мировым меркам нереальные. Можно только догадываться, сколько сил, нервов, энергии, выдержки, упорства потребовалось Некрасову, чтобы выполнить эту задачу. Без крепкого здоровья и прочного запаса жизненных сил добиться успеха было бы трудно. Между тем хорошей физической форме нашего героя можно только позавидовать.

6.00 — подъем, пробежка, плавание.

Аркадий Некрасов живет в 500 м от Москвы-реки и два раза в неделю обязательно совершает заплыв — в любую погоду, в любое время года, даже зимой. Моржевание — давняя страсть. В 50 лет он стал чемпионом Москвы по зимнему плаванию. В командировках, будь то Россия или за граница, первым делом интересуется, где тут водоем. Плавать в ледяном океане, вызывая удивление и восхищение партнеров по бизнесу. Не проиграл ни одного импровизированного заплыва с коллегами и друзьями.

7.20 — душ, завтрак.

Раньше он выпивал утром только чашку чая, теперь пришел к пониманию — завтрак должен быть полноценным: «Мой главный диетолог — старшая дочь Ирина, а помогает ей жена».

Ирина работает вместе с отцом — возглавляет финансовый отдел компании. Младшая дочь Наталья, юрист, живет и работает в США.

8.10 — выезд на работу.

Новый офис ГК «Петровакс» находится в бизнес-центре рядом с метро «Южная». Дорога занимает около 50 минут. До недавнего времени Некрасов сам водил автомобиль, но сейчас предпочитает пользоваться услугами водителя — в пути можно поработать с документами, сделать звонки, просмотреть планы на день.

9.00 — начало рабочего дня.

Сегодня пятница. Стиль одежды в офисе свободный — многие сотрудники одеты неформально.

Рабочий день начинается в 9.30. Некрасов приходит обычно пораньше, пока молчат телефоны и можно в спокойной обстановке посмотреть почту, облудить текущие дела.

Среди направлений деятельности компании — научные разработки, производство, маркетинг, продажи. Работу каждого из этих направлений курируют руководители департаментов и отделов, но координация работы и принятия решений лежат на главе компании. Некрасов признает, что давно пора перераспределить груз ответственности — слишком большой воз везет на себе. Ведь помимо практического руководства компанией он занимается еще и наукой

— курирует научные разработки, заведует лабораторией искусственных антигенов в Институте иммунологии...

10.00 — совещание с топ-менеджерами.

В повестке дня — обсуждение вопроса о регистрации фиксированной цены на один из препаратов компании (в соответствии с требованиями программы антикризисных мер, разработанной Правительством РФ). На совещании присутствуют первые лица компании. Первый зам. генерального директора Наталья Пучкова — правая рука Некрасова. Вместе они работают уже 40 лет. Познакомились, когда она, студентка 4-го курса химического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, пришла к аспиранту



С командой топ-менеджмента (слева направо): начальник финансового отдела Ирина Некрасова, финансовый директор Андрей Семкин, директор по развитию бизнеса Татьяна Смирнова, первый зам. генерального директора Наталья Пучкова.

Института химической физики АН СССР, выпускнику МГУ Аркадию Некрасову выполнять дипломную работу. С тех пор их профессиональные пути не расходятся.

«У нас собран уникальный коллектив, — говорит Аркадий Некрасов, — наверное, лучшие в стране фармацевтические кадры.



Несерьезно о серьезном. С финансовым директором Андреем Семкиным

Удивительное сочетание опытных и совсем молодых сотрудников. С некоторыми мы работаем по 25—30 лет. В то же время средний возраст наших топ-менеджеров — 40—45 лет, а их подчиненные и того моложе».

Некрасов не согласен с модной нынче теорией, что менять место работы следует каждые пять лет. Когда учился на президентской программе МВА в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, даже подготовил презентацию, где убедительно показал слушателям, к каким фантастическим результатам может привести деятельность коллектива, где люди работают десятилетиями.

Среди представителей старой гвардии, которые пришли вместе с Некрасовым из фундаментальной науки в бизнес, доктора



Аркадий Некрасов из семьи потомственных военных: прадед и отец были офицерами царской армии. Отец после революции служил в Красной армии, прошел всю Отечественную, умер от ранений вскоре после войны. Оба старших брата погибли на фронте. Аркадий, поздний ребенок, стал надеждой и опорой семьи. После школы поступил в Московский авиационный институт, но через полтора года понял: не его это дело. Поступил в Институт физкультуры, стал мастером спорта по легкой атлетике. Проучившись 4,5 года, снова кардинально поменял свою судьбу — стал студентом химического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Окончив с отличием университет, поступил в аспирантуру Института химической физики АН СССР. С блеском защитил кандидатскую диссертацию, которая стала основополагающим фундаментальным трудом, позволившим синтезировать новый класс высокомолекулярных соединений. Талантливого ученого пригласили возглавить лабораторию во ВНИИ медицинских полимеров. Именно тогда были заложены основы синтеза вещества, которое потом превратится в лекарство. В 1980 г. вместе с группой единомышленников Некрасов перешел в Институт иммунологии и вплотную занялся проблемами преобразования химического вещества в лекарства. В 2002 г. за создание инновационных лекарственных препаратов и внедрение их в практику здравоохранения коллектив авторов-разработчиков во главе с проф. Некрасовым был награжден Государственной премией РФ.

настолько взаимосвязаны, что, если где-то произойдет отставание от графика, возможен сбой всей цепи. Поэтому жестко требуем от своих западных и российских партнеров работать в том же темпе. Задержки недопустимы не то что на неделю — на час. Иностранцы порой жалуются — не привыкли к такой работе. Про нас уже говорят: «Петровакс» любое болото раскочует и заставит работать в своем ритме»...

14.00 — обед.

Обычно он обедает с коллегами в одном из близлежащих ресторанчиков.

Здесь уже знают, что обслужить клиентов из «Петровакса» надо очень быстро. На ланч уходит полчаса — и снова в офис, где ждут неотложные дела: подписание документов, важные звонки, решение оперативных вопросов.

15.00 — поездка на завод.

Производственно-складской комплекс ГК «Петровакс» расположен в 14 км от Москвы по Симферопольскому шоссе. Трасса не загружена, дорога занимает полчаса. Успеваем задать Аркадию Некрасову несколько вопросов.

— **События, которые больше всего запомнились?**

— Война. Два с половиной года, проведенные в оккупации. Пожары, убийства, бомбежки. Ржевская битва. В память врезалось, как меня, мальчишку, несет на плечах красный командир в полубубке... Многие в жизни забываются, а эти события запомнились навсегда.

— **Как заработали свой первый рубль?**

— Начал подрабатывать, когда учился в школе. Надо было помогать семье. Вместе с другими подростками ездили по деревням, строили фермы.

— **Отношение к критике?**

— Критика нужна. Всю жизнь я вызывал критику на себя и считаю ее полезной для профессионального роста. Правда, есть критика другого рода, с целью давления на людей. Неоправданная, грязная критика исходит порой от СМИ. Ничего, кроме вреда, она, конечно, не несет.

— **За что получили Государственную премию?**

— За разработку препаратов Полиоксидоний и Гриппол. Была проделана большая работа в совершенно новом направлении. Конечно, без коллектива единомышленников ничего бы не получилось. Потом нам самим пришлось внедрять эти разработки в практику здравоохранения. Никто не знал технологии

производства подобных продуктов. Все делали своими силами. Но одно дело — синтезировать молекулу, разработать лабораторные регламенты, прокатать технологию на пилотных установках. И совсем другое — производство многих миллионов доз препарата. Здесь нужны совершенно иные технологии, и мы их тоже разработали. Кроме того, пришлось наработать опыт в области проведения клинических испытаний, регистрации препаратов, в маркетинге... Сейчас на предприятии объединены все направления, начиная от синтеза молекулы до продаж. На мой взгляд, именно такая стратегия производства лекарств может считаться инновационной. Инновация — понятие экономическое. Это не только создание молекулы, но и доведение процесса до конечного результата — получения экономической отдачи. У нас в стране появляются тысячи патентов, но они «пустые». Патент работает, когда есть экономический эффект.

— **Что почувствовали, когда был построен завод?**

— Конечно, на церемонии открытия мы чувствовали радость и гордость за наше детище. Но поверьте, управление предприятием связано с таким количеством проблем, что радость эта со временем несколько притупилась. Мы думали: у нас прекрасные препараты, построим завод, начнем их выпускать — придут признание и успех, нас будут поддерживать. Но на деле опять приходится пробиваться, доказывать, отбиваться от всяких сомнительных предложений. Возможно, потому что мы пришли из научной среды, где вопросы личной выгоды никогда не стояли на первом месте, нам сложнее адаптироваться к современным бизнес-реалиям. Вроде бы, лучший в стране завод и лучшая вакцина, но это еще ни о чем не говорит, гарантий, что выиграем тендер, нет. Мы не можем пока бороться на равных с другими участниками: у многих задействован административный ресурс, решены вопросы лоббирования. У нас этого нет, поэтому и проблем больше. Но надемся, что ситуация в стране будет меняться. Возможно, кризис станет тем импульсом, который поможет переориентировать отрасль на отечественные инновационные разработки и нашего производителя. Сейчас российский фармрынок — это рынок дженериков, импортных препаратов. Если и дальше так пойдет, мы превратимся в колониальную

державу. А вдруг по какой-то причине импорт лекарств прекратится? Это будет страшнее атомной бомбы! Здесь речь идет уже о национальной безопасности. Обнадеживает, что руководство страны обратило внимание на эту проблему, и мы слышим призывы к поддержке отечественного производителя. Такая позитивная тенденция вселяет надежду. Ростки нового надо поддерживать — тогда будет все хорошо.

15.30 — завод, кабинет ген. директора.

Проводится рабочая встреча с представителями компании — поставщика фармоборудования. На совещании приглашены также руководители производственно-складского комплекса ГК «Петровакс». Тема: постарантийное и сервисное обслуживание и вопросы дооснащения установленного на заводе оборудования.



17.30 — производственные помещения.

Некрасов вместе с директором производства готовых лекарственных форм Ларисой Суховой и начальником смены Андреем Корниенко решают вопросы,



связанные с подготовкой завода к выпуску запланированных объемов вакцин.

Далее еще один важный пункт графика: необходимо проконтролировать строительство второй производственной линии, которую планируется за-

пустить к концу этого года.

Кредиты на строительство под гарантии бельгийского партнера компании «Солвей Фарма» предоставил Европейский банк реконструкции и развития,



поясняет Некрасов. Ранее этот банк проинвестировал строительство завода.

«Мы очень благодарны европейским партнерам, что поверили в нас и поддержали. Построив в рекордные сроки завод и запустив первую производственную линию, мы полностью оправдали их доверие. Аудит, проведенный экспертами ЕБРР, подтвердил высокий класс производства, и мы снова получили кредиты».

19.00 — выезд в Москву.

Сегодня день прошел удачно — все намеченное выполнено, и удалось уложиться в график. Правда, так бывает не всегда. Вчера, например, пришлось задержаться в офисе до 11 часов вечера. Но Некрасов считает, что такой режим должен быть исключением. Он сторонник того, чтобы все дела делались в рабочее время и люди вовремя уходили домой. Сам, будучи человеком обязательным и дисциплинированным, требует того же от окружающих.

20.00 — фитнес-центр на Рублевке.

Несколько раз в неделю он непременно посещает спортивный клуб: плавает в бассейне, занимается на тренажерах. Проводит в зале как минимум три часа. Зимой по вечерам бегает на лыжах, благо лес рядом и есть освещенная лыжная трасса. Семь лет назад увлекся горными лыжами. Теперь зимний отпуск проводит с женой и дочерью в горах.

23.30 — приезд домой.

Дома встречает супруга Людмила. По профессии она врач, практикует методы нетрадиционной медицины. Серьезно изучает восточную медицину: стажировалась в Индии и Китае. Поскольку здоровье у нашего героя отменное, то и услугами домашнего доктора он пользуется крайне редко. Зато друзья не раз прибегали к помощи Людмилы и высоко ценят ее талант диагноста.

От ужинов, тем более таких поздних, Некрасов теперь отказался. Он вообще старается после 18.00 ничего не есть. Уже привык к такому распорядку и прекрасно себя чувствует.

Перед сном успевает почитать. Дома огромная библиотека, которая в последнее время пополнилась большим количеством книг по менеджменту и маркетингу. Из художественной литературы он предпочитает русскую классику. Знает наизусть много стихов. Особенно любит Пушкина, Тютчева, Фета...

01.00 — отход ко сну.

Профессор ложится в кровать, и рядом тут же укладывается любимая кошка. Она дожидается, пока хозяин уснет, а потом тихонько уйдет на свое место...

Наталья Маскина,
фото Игоря Чунусова