



БАЛАЕВ Тамерлан Асланович: "Я считаю, что в любом бизнесе, на любом предприятии почти все зависит от личности".

19 сентября 2007 года исполнилось 42 года генеральному директору ОАО "Фармацевтическая фабрика Санкт-Петербурга". Хороший повод для того, чтобы посмотреть на компанию не с точки зрения официально-справочной информации, а попытаться взглянуть на нее изнутри, познакомиться с людьми, определяющими развитие фирмы, осуществляющими стратегическое планирование и руководство. Тамерлан Асланович уже более 6 лет

руководит одним из крупнейших фармацевтических предприятий Северо - Западного региона. Что стоит за этим сроком, какие изменения произошли в развитии компании, какой это, собственно, человек - на эти и многие другие вопросы ответил сам именинник.

- Расскажите, пожалуйста, как так сложилось, что Вы попали в фармацевтическую отрасль, и какими были Ваши первые шаги в ней?

Закончил я Ленинградский химико-фармацевтический институт, фармацевтический факультет в 89 году. Во время учебы в институте два года отслужил в армии - в то время забирали в армию из института. И мне как-то так повезло, что я попал работать в армии на аптечный склад - им нужны были фармацевты. Это оказалось очень большим и хорошим опытом, потому что когда я пришел на четвертый курс института, я уже много знал и понимал, куда нужно двигаться. Я не был коренным ленинградцем и в то время никого в городе не оставляли, но судьба дала шанс. У меня была очень интересная научная студенческая работа, которая заняла первое место на всесоюзной научной конференции. Мы создали программу учета льготной рецептуры. Примерно такая же проблема существует и сейчас - с системой ДЛО. Тогда в аптеки приходили пациенты, у которых были разные льготы - предоставлялась скидка 50% , 80% или товар отпускался бесплатно и все это было сложно для учета. Разработанная нами программа позволяла облегчить решение этой проблемы. Потом я защищал эту программу в аптечном управлении. Начальник аптечного управления - потрясающая женщина Быстрова Ангелина Ивановна - пригласила меня сразу после защиты работать в Ленинграде. Безумно сложно было получить прописку, снять же жилье было просто нереально. Пришлось около года жить по знакомым, на работе, в общем бомжевать, но все же как-то через исполком вопрос с пропиской удалось решить. Я начал работать на Центральной фармацевтической базе сначала в должности заместителя начальника отдела, а уже через год заместителем генерального директора. Мне в то время было 23 года - это была фантастическая карьера. Затем начались все эти перестроечные движения, и так сложились обстоятельства, что мне пришлось покинуть Центральную аптечную базу. Оттуда я ушел в коммерческую структуру, несколько лет в ней проработал, затем меня пригласили на Фармацевтическую фабрику директором по продажам. Это было в 99 году, через год я стал коммерческим директором, еще через год - генеральным.

- Как Вы сейчас оцениваете место Вашей компании во всей фармацевтической отрасли? И какими видите перспективы развития?

- Мы - стабильная развивающаяся компания, которая видит свои перспективы в развитии нишевых продуктов. Сейчас мы развиваем новое, на наш взгляд, очень перспективное направление - производство аэрозольных препаратов. В начале осени заканчиваем монтаж оборудования и помещений - это будет участок, построенный полностью в соответствии с правилами хорошей производственной практики GMP. Мы активно работаем над нашим продуктовым портфелем, у нас есть ряд очень интересных и перспективных препаратов. Также мы активно развиваем производство лечебной косметики, гигиенических средств.

- Что для Вас Фармацевтическая фабрика? Место работы, сочетание работы и любимого занятия, Ваше детище?

- Это место работы, место самореализации. Я люблю это место, и для меня оно много значит. Мне нравится видеть как растут мои коллеги и в профессиональном и в личностном плане. Со многими сотрудниками мы дружим.

- Как сочетаются в Вашей жизни работа и свободное время?

- Не могу сказать, что отработав положенные часы в офисе, выхожу и забываю о работе. Так сложилось, что многие мои родственники и практически все друзья работают в фармацевтической отрасли. Мой дядя, моя жена, уже несколько племянников - провизоры. И, естественно, трудно разделить любимую работу и хобби. Когда мы, например, на рыбалке, на охоте - мы часто говорим о фармации. И еще большая и важная часть моей жизни - это моя семья, у меня 3 дочери, старшей - 16 лет, средней -12, младшей - 2 года. Очень важно с ними проводить как можно больше времени, разговаривать. Отдыхать я люблю в кругу семьи, путешествуем мы тоже всегда всей семьей.

- На Ваш взгляд, насколько связана личность руководителя и судьба предприятия? И что именно Вы внесли в развитие Фармацевтической фабрики?

- Ну, собственно, почему я так быстро стал генеральным директором - когда я пришел, был переломный период, фабрика была в крайне сложном положении. Объемы реализации все время сокращались, так как прежняя стратегия, на мой взгляд, требовала значительных изменений. Тогда акценты расставлялись иначе, я же настаивал на других направлениях, мы стали приобретать, в общем-то, рискуя, достаточно дорогостоящее по тем временам технологическое оборудование, много стали работать над созданием современной системы менеджмента качества. Это дало потрясающий экономический эффект. Я считаю, что в любом бизнесе, на любом предприятии почти все зависит от личности. Как от руководителя, целого предприятия, так и от различных его подразделений - от слаженной работы команды.

- Насколько важна дисциплина при грамотном построении команды? Вы придерживаетесь жесткой дисциплины?

- Да, у нас жесткая дисциплина. Существуют две стадии движения рабочего процесса: стадия обсуждения проекта и стадия его реализации. На первом этапе нужна полная демократия, необходимо дать людям высказаться, дать возможность быть услышанными, потому что лучшая идея может родиться у любого. Когда решение принято, все должно исполняться жестко и четко. А также я не люблю, когда сотрудники опаздывают на работу. Я нормально отношусь, когда сотрудник заблаговременно отпрашивается, и всегда иду ему на встречу, но когда возникают ситуации "вдруг" - отношусь к этому негативно.

- На Ваш взгляд, что более эффективно, система наказаний или система поощрений?И что чаще у Вас практикуется?

- И то и другое. Обязательно. Есть разные категории работников. Одним нужно поощрение - иногда даже просто словом. А есть другая категория, которая воспринимает только жесткую систему наказаний.

- Насколько демократичны Вы в общении? Все Ваши сотрудники могут подойти вот так к Вам с какой-нибудь просьбой?

- Я когда-то учился в Манчестерской школе бизнеса. И нам там говорили следующее: каждый руководитель может общаться с восемью - девятью подчиненными. Все остальное неэффективно. И я в этом убедился сам. Общаясь со всеми сотрудниками, ты понимаешь, что тебя растаскивают на множество ненужных проблем, что неэффективно. Одно то, что в день нужно подписывать сотни бумаг, очень сильно отвлекает и не дает сконцентрироваться. Там же, в Англии, нам говорили, что хороший руководитель - это тот, который сидит и смотрит в окно. Основная задача руководителя - думать, придумывать. Очень важно не превращаться просто в клерка для подписывания бумаг или для трансляции информации от одних сотрудников другим - это уже не руководитель, а диспетчер. А с просьбами подходят, по мере возможности стараюсь помогать.

- Ваши основные принципы эффективного руководства?

- Самое основное - это команда, коллектив профессионалов, "зараженный" общей идеей, объединенный общей целью. Один человек, даже если он "семи пядей во лбу", ничего не сделает. Задача руководителя состоит в том, чтобы такую команду создать, подобрать способных и талантливых людей и научить их эффективно работать. Для эффективного руководства также важно создать благоприятный психологический климат в коллективе, должны быть созданы комфортные условия для работы сотрудников. Определяющими во многом являются внешние факторы, экономическая ситуация, налоги, ставки кредитов, энергоресурсы, вода, канализация и т.д. Очень важны также условия, диктуемые органами государственного регулирования - часто изменяемые правила, даже если с каждым изменением они становятся все лучше, наносят колоссальный вред. Я бы ввел мораторий на любые изменения в законодательстве на какой-то период. Китайцы говорят: не дай вам бог жить в эпоху перемен. Мы живем в переменах все последние 15-20 лет. Все, по-моему, уже устали. Хочется стабильности.

- Большое спасибо, Тамерлан Асланович, за беседу. Мы еще раз поздравляем Вас с Днем рождения и желаем Вам дальнейших успехов в бизнесе, осуществления самых смелых планов и, конечно, здоровья Вам и Вашим близким. Также присоединяемся к многочисленным поздравлениям коллективу "Фармацевтической фабрики Санкт-Петербурга" с юбилеем предприятия.

Беседовала Виктория ЧУАДЗЕ