



ФАРМПОСТ

14.03.06. Фармакология,
клиническая фармакология

14.04.03. Организация
фармацевтического дела



Игорь Рудинский: фармбизнес с человеческим лицом

Е.А. Вишленкова¹, д.и.н., профессор, С.Н. Затравкин², д.м.н., профессор

¹ Высшая школа экономики, Москва, Россия

² Национальный НИИ общественного здоровья имени Н.А. Семашко, Москва, Россия

До 2014 г. на российском фармацевтическом рынке «СИА» Интернейшнл» была второй по величине и успешности компанией. Ее мозгом, нервом, лицом и душой был владелец – Игорь Феликсович Рудинский. О нем вспоминают как о фантастическом человеке, говорят либо очень серьезно: «Игорь Феликсович был one man show¹, гений. Он все держал в уме и сам всем управлял», либо иронически: «Вообще, с Игорем Рудинским было много интересных историй, талантливый был человек» [1]. Он сам создал «СИА» с нуля, сам владел, сам определял ее стратегию и тактику, сам участвовал в процессах, силой обаяния и опыта влиял на жизнь многих вовлеченных в фармбизнес людей. Судя по воспоминаниям, «СИА» Интернейшнл» была воплощением коммуникативных талантов Рудинского, его умения договариваться, его страсти к новому и неизведанному.

ЛЕТОПИСЬ УСПЕХА

Игорь Феликсович Рудинский родился 18 апреля 1954 г. в Новосибирске. В 1977 г. он окончил Московский авиационный институт по специальности «Конструирование авиационных двигателей». Недолго поработал инженером-технологом на авиационно-строительном заводе «Салют», затем перешел в Научно-исследовательский институт кино и фотографии, чтобы заниматься наукой. После развала СССР он оставил научные амбиции и вместе с компаньонами создал компанию «Ринк», занимавшуюся производством приборов для иридодиагностики. В 1993 г. на ее основе было

создано совместное с венгерскими партнерами фармацевтическое дистрибьюторское предприятие «СИА» Интернейшнл».

Идея заняться фармацевтикой родилась у Рудинского, когда он гостил у друга в Венгрии. Обсуждая перспективные направления, решили, что еду и таблетки люди будут покупать всегда, и создали совместное предприятие. «СИА» по-венгерски звучит как «привет», но Елена Рудинская уверяет, что предприятие назвали по именам трех основателей – Сергея Гусаинова, Игоря Рудинского и Александра Шаманова. Уже через полгода стало ясно, что бизнес выгодный. «Живые деньги люди приносят в аптеки, и оттуда их проще всего получить», – говорил

Рудинский в одном из интервью. Время для входа на рынок было идеальным: тотальный дефицит на полках и отсутствие конкуренции. Начальный оборотный капитал компании составлял тогда 14 тыс. долл. В штате числилось 12 сотрудников, а в прайс-листе – 20 препаратов [2]. Об этом периоде в жизни Рудинского Вера Перминова, основатель компании «Аптека-Холдинг», в мемуарах писала так: «Москва, 1993 г., проходная завода «Ферейн». Загрузив в свою «копейку» коробки с лекарствами, Рудинский проехал с километр до ближайшей аптеки, сам разгрузил машину и вернулся за второй партией. Это была «золотая жила»: заводские склады были забиты товаром, а в аптеках и больницах

¹ Представление с одним актером.

не хватало лекарств, наценка 50% их вполне устраивала. Он все удивлялся, что никому не приходило с голову сдвинуться с места» [3].

Через два года предприятие «СИА» перешло в единоличную собственность Рудинского, и он масштабировал бизнес. В 1994 г. затраты на закупку препаратов в его компании приближались к 1 млн долл., а через год прайс-лист «СИА» насчитывал уже 600 препаратов. И это при том, что в компании трудилось всего 70 сотрудников.

Склад компании в 1995 г. был организован на территории НПО «Молния». За пять лет площади увеличили с 450 кв. м до 20 000 кв. м, а потом и до 55 000 кв. м. Как вспоминает Александр Сторожев, бывший заместитель гендиректора «СИА», денег на развитие Рудинский не жалел. Когда встал вопрос о покупке дорогой складской программы, Рудинского стали отговаривать. «Игорь Феликсович настоял, – вспоминает Сторожев. – Программа нам сильно помогла, без нее взрывной рост был невозможен» [3].

Ставка на работу с аптеками, а не больницами, у которых были проблемы с деньгами, себя оправдала. Менеджеры «СИА» с прайс-листами – «ходоки» обходили фармацевтов и собирали заказы. Региональные аптеки обзванивали по телефону, каждый сотрудник – «позвонок» курировал определенное железнодорожное направление: отправляли товар почтовыми вагонами. Зарубежные фармпроизводители встречали топ-менеджеров «СИА» с распростертыми объятиями: все стремились на растущий российский рынок. В 1996 г. оборот компании превышал 10 млн долл. и у нее было 11 региональных представительств.

Во второй половине 1990-х гг. Рудинский стал одним из богатых людей России, обрел влиятельных знакомых и покровителей, стал сопредседателем Союза профессиональных фармацевтических организаций, мог определять на фармрынке правила игры. В 2002 г. газета «Фармацевтический вестник» назвала его третьим

по влиянию человеком на российском фармацевтическом рынке. Впереди его были только министр здравоохранения и его заместитель. Рудинский инициировал создание «Ассоциации фармацевтических предприятий», куда вошли 87 московских аптек. Журналистам свой замысел он объяснил так: «Это чисто технологическая ассоциация, на базе которой отрабатываются различные системы снабжения и апробируются технологии. Таким образом, мы получаем возможность проводить эксперименты в области снабжения, а аптеки, в свою очередь, могут повышать свои обороты благодаря внедрению более технологичных схем» [4]. Видимо, это был первый опыт современной работы дистрибьюторов с розницей.

На 1996–1997 гг. пришелся мощный кризис в жизни «СИА». Тогда ставшая огромной компания (производственные площади 6 400 кв. м, 500 сотрудников, 5 дочерних предприятий) понесла потери сначала в результате краха «Тверьуниверсалбанка», где размещался ее счет, а на следующий год «СИА» прошла через мощный пожар.

Но Рудинский выстоял. Более того, после этого началась стремительная экспансия «СИА» на московском фармрынке. В 1998 г., сразу после разрушительного для многих дефолта, число региональных представительств компании было увеличено до 16. В июне 2001 г. в журнале «Ремедиум» Игорь Рудинский поделился своим видением российской ситуации [5]. Он утверждал, что кризис 1998 г. преодолен. Результатом его стала концентрация фармрынка. Первые 20 дистрибьюторов контролируют большую часть российского рынка лекарств. Опытный эксперт, Рудинский уверял, что в будущем рынок будет делиться на общенациональный и региональный, и что оптовикам не выгодно уничтожать региональные компании. У них есть преимущества в знании потребителей. Сейчас на региональном уровне есть местные автономные компании, есть филиалы больших

российских компаний. Нужно двигаться к балансу и взаимодействию. В конце 2000 г. в стране образовался дефицит лекарств из-за сбоя в саморегуляции. Предприятия запланировали нереальную цифру выпуска и не смогли выполнить все заказы. Видимо, российскому рынку не хватало многих элементов саморегуляции – стандартов продукции, унификации процедур, прозрачности деятельности и правил выполнения обязательств. Рудинский считал, что на тот момент фармрынка как системы в России еще нет. Имеющиеся небольшие капиталы вкладываются в ликвидацию голода или дефицита лекарств, в решение казуальных ситуаций, а не в развитие инфраструктуры. Нет не только технологичных производств, но и стабильных систем снабжения и сбыта. Система и рынок может появиться в России через 10–15 лет, предсказывал он: «Россия не будет чисто дженериковой страной, я уверен» [5]. Надежда опиралась не только на знание торговли, но и информации о фармацевтических исследованиях и клинических испытаниях. В силу отсутствия инвестиций эти исследования в России мелкие и их результаты кладутся «в стол», но это латентное движение есть сохранение интеллектуального потенциала.

В 2001 г. ставшая очень богатой «СИА» совершила прорыв в область высоких технологий. За год команда менеджеров Рудинского превратила производственные цеха старого машиностроительного завода в Тушино в современный склад лекарственных препаратов. Обороты компании в тот год увеличились на треть, число филиалов выросло до 31. На всех площадках компании трудилось более 5 000 специалистов. В одной только Москве с «СИА» сотрудничали более 100 аптек.

В 2002 г. «СИА» вошла в «Европейскую ассоциацию фармацевтических дистрибьюторов». Она получила «Платиновую унцию» в номинации «Проект в области внедрения новых технологий и организации

бизнес-процессов». Алгоритм компании был назван «лучшей логистической системой предприятия» в специализации «Оптовая торговля лекарственными средствами» (конкурс «Лучшая практика»).

В интервью 2003 г. Рудинский утверждал, что соединять в одной компании дистрибуцию и аптечную сеть не имеет смысла: разная логистика и удвоение затрат. Тогда «СИА» шла по пути создания сети ультрасовременных автоматизированных складов лекарственных препаратов. Склады в Москве и регионах интересовали Рудинского больше, чем собственная розничная сеть.

В беседе с журналисткой Еленой Локтионовой он вспоминал не только об удачных, но и о неудачных замыслах. Например, рассказал, что в конце 1990-х гг. (видимо, после травмы с «Тверьюниверсалбанком») хотел создать собственный отраслевой банк. Замысел оказался суперзатратным, поскольку пока шли переговоры, владельцы банка вывели активы и обанкротили свой товар [4]. В 2001 г. Рудинский открыл автоматизированный распределительный центр. Ассортимент «СИА» вырос до 12 000 наименований, оборот ежегодно увеличивался на 35% без потерь в рентабельности. Склады работали круглосуточно. В конце 2003 г. годовой оборот «СИА» исчислялся 755 млн долл. в год. Головная компания имела 36 дочерних компаний и 46 представительств. В общей сложности в ней работали более 6 тыс. человек. Эта сеть поставляла лекарства в 14 тыс. аптек и лечебных учреждений. Площадь помещений центрального автоматизированного склада была по тем временам огромной: 39 000 кв. м. По оценкам финансовых экспертов, «СИА» покрывала шестую часть всего российского фармрынка.

В 2005 г. «СИА» скупил крупные акционерные доли трех заводов холдинга «Фарм-Центр»: 50% акций завода «Биохимик», контрольный пакет акций завода «Синтез» и 32% акций завода «Биосинтез».

Правда, контрольный пакет «Биосинтеза» вскоре был продан группе компаний «Биотэк». Тогда «СИА» имела в ассортименте более 8 500 лекарств и медицинских товаров, которыми обеспечивала почти четверть рынка. С ее складов лекарства шли более чем в 18 000 аптек и лечебных учреждений России. Компания закупала их у 350 российских и 130 зарубежных производителей. Региональная сеть «СИА» состояла из 38 дочерних компаний и 32 представительств.

В 2006 г., оценивая состояние российского фармрынка, Игорь Феликсович говорил, что за десять лет (1996–2006 гг.) это пространство сильно изменилось в сторону самоорганизации и самоконтроля. На тот момент в нем был перекоп: сильные дистрибьюторы и слабые аптечные сети. Своим единственным конкурентом в России старейшина фармбизнеса считал В.С. Якунина, причем полагал, что «СИА» и «Протек» практически равны [2]. Поскольку авторы юбилейного издания интересовались предсказаниями будущего, Рудинский предрек увеличение российского фармрынка (в 2,5–3 раза) и появление обязательного фармацевтического страхования.

2006 г. был успешным для экономики России, для «СИА» и самого Рудинского, а потому все выглядело оптимистично. Автор интервью утверждал, что российские государство и дистрибьюторы действуют в альянсе в деле обеспечения населения современными лекарствами. Издание было юбилейным и речи соответствующие.

В профессиональной среде он критиковал регулятора. Его политика, считал он, направлена на контроль всего процесса обеспечения страны лекарствами и отдельных звеньев рынка (производство, опт, розница), а не на конечную цену и интересы потребителя. Регулятор хочет извлекать прибыль из каждого звена и не дает производителям, дистрибьюторам и аптекарям договариваться между собой, т.е. это не защита прав потребителя,

а технология извлечения прибыли. Впрочем, Рудинский видел регулятора людьми, с которыми надо говорить, объяснять, договариваться. Позитивным примером такого общения стали изменения в Положении о ценообразовании на лекарства.

Рыночную экономику Рудинский видел без прямого участия государства. Он полагал, что рынок в состоянии быть саморегулируемым. Он называл это: «наше личное дело». В идеале оптовики определяют планы производства для индустрии, аптеки – для оптовиков. Кроме того, для эффективной саморегуляции рынок нуждается в экспертном знании: «у нас должны появиться надежные исследования рынка и точная, квалифицированная информация от розничных предприятий».

Золотой век «СИА» оборвался на пике успеха вместе с неожиданной смертью Игоря Феликсовича в 2014 г. Судьба его наследства оказалась печальной, но предсказуемой. Когда семья выставила «СИА» на продажу, многие приценивались, но приобрел компанию президент инвесткомпания «А1» Александр Винокуров. Его отец, Семен Винокуров, был младшим партнером в компании «Лиат-Натали». Он же работал топ-менеджером в ГУП «Столичные аптеки». Бизнес Рудинского для семьи Винокуровых был близким и понятным.

Обнаружив финансовые проблемы «СИА» (долги более 7 млрд руб. и многомиллионные иски от производителей), новый хозяин изменил стратегию, сориентировав ее на разворачивание собственной аптечной сети «Мега Фарм». В конце 2015 г. оборот «СИА» упал на 40%, а в начале 2016 г. ее доля на фармрынке была уже менее 5%. В последующие годы «Мега Фарм» стал агрессивно вытеснять из ретейлов аптеки группы «36,6», что породило разрыв деловых отношений дистрибьютора «СИА» и аптечной сети «36,6». Конфликт тут же сказался на сокращении объемов продаж лекарств из прайс-листа «СИА».

СОБЫТИЯ ПАМЯТИ

От Рудинского осталось совсем немного текстов, написанных им самим: фактически только несколько интервью в фармизданиях. Но он оставил по себе объемную коллективную память, с широким спектром эмоциональных оценок. Сам Рудинский как-то сказал журналистам: «Сколько я себя помню в этом бизнесе, столько все друг друга пугают, что вот-вот появится какой-то неизвестный игрок на рынке, который все себе подчинит» [5]. Очевидно, он сам тоже был таким пугалом.

1997 ГОД – СЛИЯНИЕ С «ЛИАТ-НАТАЛИ»

В одном из интервью, в 2003 г., журналисты расспрашивали владельца «СИА» о секретах успеха. Он говорил о своих принципах, в частности об обратимых решениях, о том, что рассчитывать в жизни и в бизнесе надо только на самого себя и просчитывать, «сумеешь ли ты своими силами исправить ошибку». Из этих признаний складывается образ суперответственного одиночки-бизнесмена.

В качестве примера такого решения Рудинский назвал собственную ошибку (по счастью, обратимую) слить «СИА» с «Лиат-Натали». Это была история 1997 г. Почти сразу после кризиса с банком и пожара. «Лиат» входил тогда в пятерку крупных фармдистрибуторов. Почему это была ошибка? Рудинский перечислил журналистам операционные причины: «когда начали приводить в соответствие состояние акционерного капитала, логистику, поставки, смотреть, как можно объединить это все, стало понятно, что слияние ни к чему не приведет. Потому что ни по структуре клиентов, ни по структуре поставок, ни по логистической схеме никакой синергии не будет» [4]. И поскольку в договоре был пункт о расторжении (кажется, это он на нем настоял), Рудинский им воспользовался. Почему-то он не хотел признавать слияние.

Его объяснение не звучало убедительно даже тогда. Трудно предположить, что опытный в бизнесе Рудинский не провел аудита и заранее не проиграл сценарий слияния. Иное объяснение произошедшему дал спустя 17 лет Олег Моисеенков, владелец «Экохелпа»: «Да мы с 1996-го понять не могли, – рассказывал он Дмитрию Кряжеву, – откуда деньги у человека. Он же покупал у нас у всех («Экохелп», «Вита Плюс» и «Протек» – Е. В., С. З.). Брал у нас товар, развозил по аптекам – за те же деньги фактически, что покупал у нас. Причем покупал за нал, у нас была отсрочка 30 дней, а он стал давать клиентам 60 дней. Мы чуть-чуть увеличили – на 40–45, а он стал на 90 давать» [1, с. 185].

Конкуренты посчитали, что при такой бизнес-модели в компанию должно быть инвестировано от 30 до 50 млн долл. Конкуренты предполагали, что эти деньги Рудинский получил от Калмановича. Созданная известным советским эстрадным певцом Иосифом Кобзоном и его другом Шабтаем Калмановичем компания «Лиат-Натали» была сильным игроком на столичном фармрынке. Вообще-то, она занималась разными видами бизнеса – от торговли спортивной одеждой до фармацевтики. Когда-то она была поставщиком импортных лекарств для «СИА». Но потом дела «Лиат-Натали» расстроились, выросли долги. В 1998 г. «СИА» поглотила этот бизнес, трудоустроив часть сотрудников. «Поглощение должно было укрепить имидж «СИА» как более крупной компании и позволить ей использовать связи «Лиат-Натали», ее клиентов и поставщиков», – объясняет «правая рука» Рудинского Александр Сторожев. Возможно, дело было не только в имидже. Наблюдательный молодой конкурент «СИА», Алексей Репик, полагал, что дело было в опасностях 1990-х гг. «Калманович был человеком многогранным, с разными связями, – высказал Репик в интервью свое предположение, – когда-то, возможно, это партнерство было

для Игоря фактором обеспечения безопасности компании» [3].

Имеются и более радикальные предположения. Другой конкурент Рудинского, владелец «Экохелпа» Олег Моисеенков, уверен, что имел место сговор, в результате которого Калманович и Кобзон отдали Рудинскому московский фармрынок, а за это он «прокачал» через свою компанию «серый нал», потом перевел лекарства на другой склад, а оставшиеся на старом складе бухгалтерия и компьютеры сгорели в «случайном» пожаре. «С тех пор (1998 г.), – утверждает Олег Моисеенков, – «СИА» превратилась в большую и хорошую компанию с очень тесными административными связями в Москве» [1].

ДЕФОЛТ 1998 ГОДА

Вторая история Моисеенкова о том, как Рудинский обманул соучастников «Фармацевтической российской ассоциации», созданной в 1995 г. для совместного регулирования рынка. После дефолта 1998 г., когда все дистрибуторы оказались с валютными долгами, они договорились об общей финансовой политике: не кредитовать аптеки, работать за наличные средства и только в рамках текущих кредитных лимитов. Рудинский нарушил конвенцию. В благодарность за его длинные лимиты московские аптеки только с ним расплатились по долгам. Остальные дистрибуторы возврата долгов не получили. Благодаря этому «СИА» увеличила свою долю на московском рынке в два-три раза. «Игорь Рудинский выиграл блестящую шахматную партию», – иронично заверил Олег Моисеенков [1].

Иначе об этом рассказывают сотрудники «СИА», а также директора и владельцы московских аптек.

Т. Чернявская, начальник отдела управления сбытовыми технологиями дочерних предприятий «СИА» (после смерти Рудинского ушла в «Космофарм»), объясняла решение Игоря Феликсовича пойти против всех своих соратников по рынку

его способностью быстро оценить ситуацию на рынке. «Он всегда принимал решения быстро, – вспоминала она, – зачастую потом многие партнеры удивлялись, как ему это удавалось. Небольшой пример: во время кризиса 1998 г., в условиях обрушения курса рубля, когда цены менялись ежечасно, и единственным выходом все видели только отгрузку по предоплате, Игорь Феликсович принял идеальное решение – мы продолжали отгружать клиентам товар с отсрочкой платежа. И это было оценено сполна. Этот год стал прорывным для компании, а клиенты, с которыми мы начали работать в этот период, стали нашими верными и надежными партнерами на долгие годы» [6].

Но, видимо, были еще и человеческие обязательства Рудинского перед женщинами – руководителями московских аптек. Он работал с ними годами, выстраивал доверительные отношения. «Все, что хотелось реализовать нового и современного в работе аптек, директорами неслось вначале на суд к Игорю Феликсовичу, – вспоминала И.В. Крупнова, гендиректор аптеки «Исида», затем начальник Управления лицензирования и контроля соблюдения обязательных требований Росздравнадзора... С его легкой руки начали приватизацию первые аптеки, создавалось первое сообщество (ассоциация) аптечных работников, организовывались и проводились встречи в неформальной обстановке» [6].

Аптекари рассказывают, что Рудинский приглашал их к себе в офис, обсуждал с ними проблемы фармрынка, законодательства, налоговой системы, семей, здоровья, помогал с ремонтом или приватизацией аптек.

Не только женщины в силу гендерной чувствительности и высокой эмпатии, но и мужчины признавали талант Рудинского помнить о людях, их проблемах, что очень способствовало развитию «СИА». «В 1990-х гг. аптечных сетей или еще не было, или они не играли такой роли, – вспоминал топ-менеджер Ильдар

Музафаров. – Тогда все знали, что, вот, например, аптека №23 у Красных ворот – это супераптека. Была замечательная Роза Ибрагимовна (это 195-я аптека) – красавица и любимица Рудинского. Он был очень креативный и социально активный человек, работал с конкретными людьми, дружил с ними и давал хорошие советы, создавал сообщества.

Сама Р.И. Салуквадзе (гендиректор Тушинской аптеки) в памятной книге Рудинскому призналась: «Для меня он всегда был удачливым экспериментатором и надежным партнером. Это по работе. А еще он был Человеком, к которому можно было прийти с любой проблемой и болью. Помогал, решал и говорил: «Все будет хорошо» [6].

Кризисный год сплотил владельцев московских аптек, оказавшихся в патовой ситуации, с ведущим фармдистрибьютором. «1998 г., дефолт. Кризис опустошил все и вся, – вспоминает Т.А. Савицкая, гендиректор аптеки «На Солянке». – Аптечные полки опустели, раскупили все. Те немногие фирмы, которые были на фармрынке, отказались возить товар без оплаты за него сразу, схема: товар – деньги. И только Игорь Феликсович принял решение возить товар, как всегда, с отсрочкой платежа. Это дало нам возможность вновь встать на ноги. Спасибо ему за его отношение и поддержку в любые времена... Доверие к Игорю Феликсовичу было безграничным» [6].

2005 ГОД – ГОД ДЛО

В фармацевтической отрасли возможности и политическое влияние Рудинского мистифицировались. В это верила и его жена. «То, что на фармрынке не было кровавых историй, – уверяет Елена Рудинская, – полностью заслуга Игоря, он мог договориться со всеми». Его сотрудники тоже восхищались его смелостью, но понимали, что безопасность компании – дело сложное и многоходовое. В 1990-е «СИА», как и многие, столкнулась с наездами бандитов, вспоминает вице-директор Александр Сторожев.

Но от «братков» быстро избавились – Рудинский сам разруливал ситуации. К тому же у него были влиятельные друзья и партнеры, например авторитетный предприниматель Шабтай Калманович.

Давид Мелик-Гусейнов рассказывал о способности Рудинского к государственному мышлению. Он, – уверял Мелик-Гусейнов, – «придумывал правила игры для отрасли и консультировал министров» [3].

Вера Перминова, написавшая серию мемуаров о российском фармбизнесе, уверяла, что «в «СИА», а вовсе не в Минздраве, была придумана основная схема работы ДЛО». По ее словам, именно Рудинский придумал, как льготные лекарства будут совершать свой путь от производителя до льготника, как будет вестись их учет, разработал юридическую схему и прописал ответственность каждого участника цепочки. Сотрудники дистрибьюторской компании «Аптека Холдинг» даже припомнили о бывшей сотруднице «СИА», которая приходила к ним трудоустроившись. Она якобы рассказывала, что в середине 2000-х разрабатывала у Рудинского документы для госпрограммы дополнительного лекарственного обеспечения (ДЛО), запущенной в 2005 г.

ЖИЗНЬ РУДИНСКОГО КАК БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

У Игоря Феликсовича были особые отношения с четвертым измерением жизни – со Временем. Сейчас понятно, что, в отличие от денег, времени у него было катастрофически мало: и в сутках, и для его довольно короткой жизни. Он компенсировал дефицит интенсивностью, растягивал время суток, наполнял жизнь интересными людьми и яркими впечатлениями.

Владелец «СИА» работал по ночам: приезжал в офис около полудня, уезжал в четыре или пять утра. Все это время в его приемной сидели посетители – директора фармзаводов, владельцы аптек, дистрибьюторы. «В час ночи был прайм-тайм», – вспоминает Алексей Репик. Всех

поражал ночной режим его жизни. Некоторых коллег по бизнесу это даже раздражало: «Производителей принимал в три часа ночи, – рассказывал Ильдар Музафаров. – Сначала назначал встречу на час, потом смещал еще на час, а потом в три часа ночи они все еще сидели в его приемной».

Для опытных менеджеров и аналитиков рынка такое распоряжение временем казалось непроездным транжирством. «Однажды он назначил мне встречу на 20:00, – вспомнил Олег Фельдман. – Я приехал и через десять минут мы встретились. Дело, по которому я пришел, мы решили за пять минут, а потом еще два часа общались на разные интересные темы. И оба были довольны. Но, когда я вышел, в его приемной сидело человек пятнадцать. И у всех было назначено время». Но те, кто дождался встречи, были довольны. «Он не был равнодушен ни к одному посетителю, – утверждает И. Крупнова, – принимал до позднего вечера, иногда далеко за полночь» [6]. М.В. Велданова (старший вице-президент «Ипсен» по России и СНГ) тоже была за приоритет коммерческих интересов и эффективность, тем не менее ей не менее важно, что во время встреч с Рудинским была возможность поговорить «о жизни», зарядиться его позитивом [6]. Благодаря этому у владельца «СИА» формировались неформальные сети коллег, партнеров, друзей – та подушка безопасности или батут, которые амортизировал полет черных лебедей и защищал от трансформации личности.

Особенно сильно эту человекоориентированность «СИА» ощущали сотрудники компании. Вместе

с Рудинским и отдельно от него они путешествовали по миру, выбирали экзотические маршруты, продумывали их, готовили друг для друга рассказы и экскурсии. «Все это оставляло очень яркие впечатления и родство друг с другом. У нас был уникальный коллектив – сплоченный, работоспособный, дружный, с общими ценностями». Это была большая семья Рудинского. «Он был из того поколения людей, занимавшихся бизнесом, – думает А.В. Старов, – которые благодаря своей врожденной харизме умели собрать вокруг себя преданных делу сотрудников, зарядить их своей энергией, а также бескрайним оптимизмом светлого будущего, создать ощущение нужности общего дела» [6]. От Рудинского почти никто не уходил, но все менеджеры ушли из «СИА» почти сразу после его смерти.

В 2014 г. семья и друзья Игоря Рудинского издали альбом с его коллективными и портретными фото, с небольшими текстами о нем. Внушительная по формату книга называется «Таким мы его знали, таким мы его помним...». Она явно не предназначалась для библиотек и книжных магазинов. На ней даже нет выходных данных. Со страниц этого красивого и корректного издания о Рудинском рассказывают сотрудники московской «СИА», директора аптек, директора филиалов «СИА», жена и родители.

Читая и листая фотостраницы, попадаешь в ауру любви и преданности. Из смальты коротких реплик и рассказов вырастает мозаичный образ человека разносторонней и суперактивной жизни, любящего и любимого, азартного, заботливого,

увлекающегося, эрудита, которому было интересно многое, и прежде всего – люди. Он был коллекционером антикварных пробирок, пузырьков, жестяных коробочек из-под таблеток, медицинских инструментов и букинистических справочников аптекаря, бюстов политических вождей, увлекался путешествиями и фотографией, играл на струнных инструментах. Довел навыки фотографирования до профессионального уровня.

О нем пишут и говорят как о чем-то исключительном в российской фарме («в фармсообществе»). В этих рассказах есть и зависть, и грусть. Как будто вместе с ним из российской фармы ушла человечность, сопряженная в т.ч. с неорганизованностью, с тратами времени на ночные разговоры «о жизни», с показом фотографий, рассказами о детях и внуках.

Другое дело, что система Рудинского смогла эффективно действовать только при нем, только благодаря его ручному заводу, его самостоятельному управлению этой высокотехнологичной и человекоориентированной отраслью. С его уходом сваи из фундамента были вынуты, и магия исчезла. «Я уже не вижу в «СИА» той деловой энергии, умения работать с партнерами, а также человечности, которая была присуща Игорю Феликсовичу», – с сожалением говорят бывшие партнеры (И.Н. Мясникова, гендиректор аптеки в Ново-Переделкино) [6].

Память о Рудинском устная, но яркая. О нем нам рассказывали все участники рынка, все наши информанты. Говорили без наших вопросов о нем, вспоминая о собственной жизни в фарме.



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дмитрий Кряжев (ред.). *Таблетированная фирма*. М.; 2020.
2. Новейшая история российского фармацевтического рынка: обобщенный аналитический опыт кампании Фармэксперт. М.; 2006.
3. Седаков П., Зубова Е. *На таблетках: как наследники Игоря Рудинского пытаются вернуть его компанию к жизни*. Режим

доступа: <https://www.forbes.ru/kompanii/potrebiteleskiy-gynok/321215-na-tabletkakh-kak-nasledniki-igorya-rudinskogo-putayutsya-vernu>.

4. Локтионова Е. Иногда бывает полезно что-то упустить. *Секрет Фирмы*. 2003;(12):1012.
5. Рудинский И.Ф. Поиск баланса. *Ремедиум*. 2001;(6):18–21.
6. Таким мы его знали, таким мы его помним... Памятный альбом.