

# Ж.-П. Шоер: «Все, что необходимо Украине для достижения успеха, — время и стабильность в государстве»



Ж.-П. Шоер

**«К радующийся тигр, затаившийся дракон» — на мой взгляд, именно эта метафора как нельзя точнее описывает нынешнюю ситуацию в отечественном бизнесе. Нейтральная позиция, которой традиционно стараются придерживаться игроки рынка, утратила актуальность: сложившаяся в Украине ситуация требует от руководителей крупных предприятий взвешенных решений, осторожности, тактики, продуманной, что называется, на два шага вперед, «полноценности» в роли бизнесмена, лидера команды, гражданина и патриота.**

О нюансах и особенностях работы фармацевтических компаний на пике нестабильности украинской экономики корреспондент «Медицинской газеты «Здоров'я України» беседовал с генеральным директором Санофи в Украине и Беларуси Жаном-Полем Шоером.

**?** Недавно, поздравляя представителей масс-медиа с Днем журналиста, Премьер-министр Украины Арсений Яценюк отметил: «Между прошлым и сегодняшним днями вашего профессионального праздника — год и целая эпоха. Эпоха огромных испытаний и удивительного взлета, страданий и подъема». Действительно, на пороге 2014 г. никто из нас не мог спрогнозировать, насколько тяжелым он окажется. Если сравнить первое полугодие текущего года с аналогичным периодом 2013 г., какие основные отличия в деятельности компании Вы можете выделить?

— Сложно подводить итоги, не вспомнив о драматических событиях, происходивших зимой на улицах Киева, и нынешней трагической ситуации на Востоке. Несмотря на французские корни, я чрезвычайно сильно люблю Украину и связан с ней прочными узами (здесь я обрел семью), поэтому не отдаленно анализировал события, а очень эмоционально воспринимал их, «пропуская» через себя. Вряд ли кому-то из нас удастся стереть из памяти прошедшие месяцы и связанные с ними грусть, страх, отчаяние, надежду, веру... После случившегося наш мир уже никогда не будет таким, как прежде.

Вместе с тем я оцениваю происходящее с определенной долей оптимизма: надеюсь, следующие несколько лет станут для Украины периодом восстановления и процветания, трамплином для стремительного взлета, хорошим стартом для бизнеса и новых начинаний.

Неожиданным открытием и своего рода откровением в это непростое время стала необыкновенная смелость украинского народа — самобытного, отважного, искреннего, всегда готового протянуть руку помощи. Просто невероятно, насколько преданны своим делу сотрудники компании, как много сил, энтузиазма и энергии они вкладывают в ее развитие, реализацию планов и проектов. Каждый день приносит мне множество поводов для гордости и причин для восхищения коллегами — настоящими патриотами, талантливыми и надежными партнерами, неординарными людьми, профессионалами высокого уровня. Их стремление к совершенствованию, самоотдача, умение в любой ситуации сохранять достоинство и идти вперед — та движущая сила, которая стимулирует и меня как руководителя пересмотреть существующие подходы к ведению бизнеса, неустанно бороться с трудностями ради дальнейшего роста предприятия.

Что касается бизнеса и ситуации на рынке, безусловно, мы наблюдаем значительную трансформацию, обусловленную экономической и политической ситуацией. В частности, значительно возросла доля локальных компаний в денежном и натуральном выражении — на 4% в сравнении с аналогичным показателем в июне прошлого года. Подобная тенденция прослеживалась и в 2009 г., но была не столь значима. Это не могло не сказаться на международных компаниях. Если смотреть на рынок в упаковках,

то от месяца к месяцу ситуация становится более критичной. В целом по этому показателю международные компании потеряли более 20%. Это основная трансформация, которую ощутил фармацевтический бизнес. Вторым фактором, предопределяющим существенные изменения в политике фармацевтического бизнеса, является повышение стоимости продукции. Недавно я обсуждал со знакомыми, работающими в продовольственной сфере, ситуацию относительно стремительного роста цен; они отметили, что затраты на продукты питания также возросли, но менее заметно в сравнении с лекарственными средствами. Если оценивать повышение стоимости медикаментов пропорционально уровню доходов населения, оно выглядит критическим.

В связи со сложившейся ситуацией игроки фармацевтического рынка были вынуждены сделать важный выбор. Например, компанией Санофи в Украине принято решение сохранить цены на жизненно необходимые препараты — средства для лечения сахарного диабета (СД) и онкологических заболеваний — на уровне декабря 2013 г.

Если проводить параллели между объемами инвестиций в 2013 г. и 2014 г., то они идентичны. Часто компании с целью оптимизации затрат жертвуют социальными программами, сокращают благотворительные мероприятия. Предмет особой гордости для нас — продолжение проектов, ориентированных на пациентов. Мы верим в Украину и работаем здесь не ради получения прибыли в краткосрочной перспективе. Цель компании Санофи — не только успешное ведение бизнеса, но и реализация в поле социальной ответственности.

**?** Удалось ли Санофи достичь поставленных задач или они были скорректированы с поправкой на события?

— На данном этапе мы полностью пересматриваем годовую цель в социальной плоскости. Каким образом компания может оказать поддержку государству? Возможно ли улучшить доступ больных к лекарственным средствам? Какой тактики следует придерживаться при распределении инвестиций? Ответы на эти и другие вопросы предстоит найти в ближайшее время.

Легко списывать неудобные решения на законы военного времени, и далеко не каждая компания решится избрать наиболее тернистый путь из всех возможных. Однако ни в коем случае нельзя опускать руки, ведь вне зависимости от того, стагнация в экономике или прогресс, количество пациентов с СД, в том числе детей, не уменьшается, они все так же требуют внимания и поддержки общества.

**?** В целях экономии ресурсов некоторые компании увольняют сотрудников, уменьшают расходы на рекламу, отказываются от аренды офисов, организуют работу в опенспасе кафе с доступом к Wi-Fi. Изменились ли принципы и подходы к работе в компании Санофи? Какие антикризисные меры внедряются? Удалось ли Вам избежать радикальных мер в виде сокращения численности команды?

— «Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, нужно бежать как минимум вдвое быстрее», — писал Льюис Кэрролл. Несмотря

на обстоятельства, мы не только не уменьшаем численность персонала, но и продолжаем набирать новых сотрудников, пытаемся оптимизировать рабочий процесс, выделить наиболее перспективные и востребованные направления развития. Нет сомнений в том, что вскоре Украина вернется к обычному ритму жизни, возродит и восстановит депрессивные отрасли экономики. Цикличность и чередование периодов стремительного роста и резких спадов — характерная черта развивающихся стран, к которым на нынешнем этапе относится и Украина. Мы абсолютно убеждены: крупные игроки бизнеса не могут находиться здесь и вести дела только в эпоху расцвета. Если вы хотите быть частью будущих побед и достижений, необходимо поддерживать страну и в непростые для нее времена.

**?** Деловые люди часто сетуют на недостаток времени в сутках, компании — на дефицит ресурсов для реализации проектов, в том числе социальных. Если бы бюджет Санофи был не ограничен, какие программы Вы бы запустили?

— Если бы позволяли финансовые возможности, я бы инициировал программы в сфере обеспечения пациентов с СД современными препаратами инсулина, реабилитации этих больных, повышения доступности терапии редких заболеваний, расширения информационной кампании по профилактике и диагностике рака молочной железы...

Пожалуй, нет отрасли в украинской медицине, которая не требовала бы поддержки. И зачастую именно финансовый фактор становится преградой на пути к достижению многих целей.

**?** Стоит ли ожидать появления на рынке инновационных продуктов компании Санофи? Или предпочтительной будет тактика работы в режиме ожидания и планирование промоции «в лучшие времена»?

— Все проекты по запуску лекарственных препаратов сохраняют актуальность и планомерно реализуются, внедряются в практику. Недавно портфель компании пополнили 3 генерических лекарственных средства (2 для лечения патологии ЦНС и Эзомазок для использования в гастроэнтерологии), в 2014 г. ожидается появление еще 2 антидепрессантов. Что касается лончей инновационных молекул, в 2015 г. вниманию потребителей будет представлен новый препарат в онкологическом портфеле, предназначенный для лечения колоректального рака (рака ободочной и прямой кишки), что станет грандиозным событием в сфере фарминдустрии.

**?** В прессе много сообщений о том, что разные страны (Польша, Чехия, Канада, Израиль, Франция и др.) и компании, в том числе фармацевтические, предоставляют украинцам гуманитарную помощь. Какова позиция компании Санофи касательно поддержки пострадавших вследствие событий на Майдане и проведения АТО, ее корпоративная политика в отношении сотрудников, проживающих в «горячих» точках?

— Наш основной и единственный приоритет — защита людей, их безопасность.

В феврале компанией было принято решение оградить сотрудников от возможного риска для их здоровья и жизни, аналогичной стратегии мы придерживаемся и сейчас в восточных областях. Если появление или пребывание в офисе небезопасно, разрешается работать удаленно, в домашней обстановке. Созданы условия, в которых сотрудникам не приходится прибегать к каким-либо вынужденным приемам, как, например, фиктивный больничный лист или неоплачиваемый отпуск, а заработная плата начисляется в полном объеме. Поразительно, но спустя всего несколько дней на e-mail главного офиса начали поступать письма от сотрудников, проживающих на территориях, вовлеченных в зону боевого конфликта, с пожеланиями вернуться на работу в привычном режиме. Я не устаю повторять: вы — фантастический народ! И хотя компания не может сделать невозможное, мы стараемся реализовать максимум из того, что в наших силах.

Поскольку из-за известных обстоятельств тендеры на государственные закупки лекарственных средств были перенесены на более поздний срок, Санофи уже сделано несколько добровольных пожертвований инсулина (компания обеспечила бесплатными аналоговыми инсулинами свыше 55 больниц более чем в 20 регионах Украины. — Прим. авт.); в настоящее время мы рассматриваем возможные пути решения проблемы с дефицитом медикаментов в восточном регионе страны.

К глобальным социальным мерам относится также отказ от повышения стоимости препаратов инсулина. При этом мы понимаем, что в силу девальвации национальной валюты на 50% это обусловит соответствующее уменьшение доходов компании.

**?** В последнее время стоимость лекарственных средств резко возросла, что на фоне других непопулярных мер правительства (повышения тарифов на коммунальные услуги, введения налогов на депозиты и проч.) еще больше усложняет жизнь среднестатистического потребителя. В чем причина такого подорожания, помимо колебаний курса валют? Можно ли надеяться на нормализацию цен и контроль политики ценообразования в фармацевтической отрасли?

— Основная причина резкого скачка цен — девальвация, связанная с инфляцией. По истечении каждого года стоимость лекарств незначительно увеличивается, но в 2014 г. наблюдается просто экстремальный уровень девальвации гривны. Вместе с тем необходимо соразмерять желаемый доход и финансовые возможности потребителей, просчитывать, насколько значимое увеличение цен критично для населения.

На данном этапе мы рассматриваем портфель Санофи как разрозненные единицы: повышение стоимости препаратов, не относящихся к жизненно необходимым, и сохранение ее на том же уровне для средств, остро необходимых пациентам, позволяет достигнуть определенного баланса.

Действительно, сложившаяся экономическая ситуация требует сложных решений, которые не всегда находят одобрение у населения. Мой профессиональный и жизненный опыт подсказывает, что на смену трагическому периоду испытаний, который переживает украинская нация, вскоре придет стабильность. Именно в условиях мира, прогресса и процветания внедренные меры

принесут максимальный эффект, наибольшую пользу обществу.

Ряд положительных тенденций, включая внушающие оптимизм сдвиги в сфере здравоохранения, отмечается уже сейчас. Ответственные посты в контролирующих органах — Министерстве здравоохранения Украины, Государственной инспекции по лекарственным средствам — заняли новые люди с высоким уровнем компетенции, стремящиеся сделать работу системы более прозрачной и открытой. В июне я посетил конференцию «Качество лекарственных средств в Украине», участие в которой приняли игроки фармацевтического рынка, представители пациентских организаций и системы здравоохранения. Без преувеличения, встреча в таком формате — эффективного взаимодействия, предполагавшего активный обмен мнениями и новаторскими идеями, — стала первой в моей карьере.

Не стоит ожидать, что положительные изменения произойдут в один миг. Все страны, продемонстрировавшие трансформацию системы здравоохранения из несовершенной в соответствующую европейским нормам, — Венгрия, Чехия, Польша — преодолели путь перемен не за один день. Результат того стоил: проведенные реформы не остались призрачными перспективами, задокументированными по всем канонам, а способствовали реальному улучшению ситуации в сфере здравоохранения. Например, средняя продолжительность жизни в этих государствах возросла на 4-6 лет.

Все, что необходимо Украине для достижения успеха, — время и стабильность в государстве.

**?** «Покой нам только снится» — так можно описать ситуацию на фармацевтическом рынке. Только за последние 2 года изменились принципы рекламной политики, требования к регистрации лекарственных средств. Какие нововведения находятся на этапе подготовки? Как они отразятся на работе фармацевтического бизнеса?

— Некоторые реформы создадут благоприятные условия для развития бизнеса, другие, напротив, вызовут дополнительные трудности, однако Санофи готова принять их и способствовать интеграции любых мер правительства, которые направлены на удовлетворение потребностей пациентов и приведут к улучшению качества оказания медицинской помощи.

Одним из последних вызовов можно назвать новый НДС, что повысило стоимость лекарств еще на 7%. На первый взгляд, такое решение сложно назвать рациональным, однако при более детальном анализе становится понятно, насколько оно важно для государственного бюджета в данный отрезок времени.

Продолжаются дискуссии о необходимости внедрения системы референтного ценообразования. По моему мнению, принятие такого решения без подкрепления его реимбурсацией не обеспечит положительных сдвигов. Недопустимо, чтобы уровень цен на лекарства был одинаковым в странах, имеющих систему возмещения, и в государствах, в которых она не функционирует.

Кроме того, продолжится работа в области гармонизации законодательства Украины и Европейского союза (ЕС).

Наконец, крайне острым вопросом представляется повышение прозрачности проведения тендеров.

**?** Насколько актуальна проблема махинаций в сфере фармации, поступления на рынок фальсифицированных лекарственных препаратов? Какие шаги по противодействию появлению контрафактной продукции и по ее идентификации предпринимаются Санофи на международном уровне?

— К сожалению, полное искоренение криминальной деятельности в данной сфере невозможно по определению; проблема сохраняется актуальной как в Украине, так и в мире в целом. Компанией выполняется тщательный мониторинг в указанной области; к счастью, увеличения количества контрафактной продукции на фоне общего ослабления обстановки не наблюдается.

Санофи уже много лет подряд находится на передовой в борьбе с незаконной реализацией фальсификата, одновременно действуя в 3 направлениях: партнерства с контролирующими организациями (в 2013 г. подписан Протокол о намерениях в сфере борьбы с контрафактной фармацевтической продукцией с Государственной службой по лекарственным средствам), лабораторного мониторинга (в г. Тур во Франции располагается лаборатория Санофи, оценивающая подлинность образцы продукции со всего мира) и информационного сопровождения врачей и пациентов (изданы тематические брошюры, в которых перечислены возможные риски). Тщательно отслеживаются каждое обращение, каждый звонок и единственный индивидуальный запрос. Например, недавно в лабораторию во Франции была отправлена упаковка препарата, показавшаяся врачу подозрительной. К счастью, тревога оказалась ложной: лабораторный контроль подтвердил оригинальность препарата.

На данном этапе Санофи — одна из немногих компаний (возможно, единственная), уделяющая столь пристальное внимание контролю безопасности лекарственных средств и борьбе с контрафактной продукцией. Хотелось бы, чтобы и наши коллеги более ответственно подходили к преодолению существующих трудностей, ведь понятие «охрана здоровья людей» предполагает не только предоставление медицинских решений, но и обеспечение их безопасности.

**?** Существует ли угроза перебоев с поставками продукции Санофи в Украину?

— Подобный риск исключен: в зависимости от категории лекарственных средств (востребованные жизненно необходимые препараты или средства для оптимизации комплексной терапии) их запас более или менее обширен, но в любом случае достаточен для удовлетворения существующих потребностей.

**?** Как вы оцениваете перспективы развития Санофи в Украине с учетом нынешних реалий? Перечислите приоритетные цели и задачи, которые планируете реализовать в следующем году?

— Невозможно составить четкие планы хотя бы на завтрашний день, не говоря уже о более отдаленном будущем. Но таков «естественный отбор» в бизнесе — необходимы тонкий аналитический ум, способность прогнозировать риски и талант улавливать перспективные тенденции. В настоящее время обсуждается бюджет компании Санофи на 2015 г. Вопреки всему мы остаемся оптимистами, планируем сохранять амбиции и постепенно наращивать обороты, выводить на рынок новые продукты. Фактически компания просто продолжит удерживать привычный курс, делать то, чем занималась все время, но с большей осторожностью, с оглядкой на экономическую ситуацию в стране. Сегодня специалисты компании находятся на пороге неизвестности, рассматривают различные возможные сценарии развития событий и искренне верят в то, что история Украины будет проходить по наиболее оптимальному из них.

**?** Недавно Украиной была подписана ассоциация с ЕС. Далеко не все жители страны ознакомились с полным текстом документа. Принесет ли данный шаг ожидаемое расширение границ бизнеса? Готов ли отечественный производитель к конкуренции с зарубежными концернами?

— Подписание указанного документа — величайшая страница в истории независимой Украины, переломный момент в процессе ее развития. Я горжусь тем, что ЕС открыл свои двери для Украины.

Значительных изменений стоит ожидать в отрасли, тесно связанной с экспортом продукции, на деятельности в фарминдустрии они отразятся в меньшей степени. На сегодняшний день конкуренция на европейском фармацевтическом рынке невероятно высока, особенно в сегменте генерических препаратов. Однако ряд лекарственных средств украинского производства соответствуют жестким критериям и могут экспортироваться в страны ЕС.

**?** Что, по Вашему мнению, помогает выстоять фармацевтической компании, когда рынок «штормит», — харизма руководителя, сплоченная команда, развитие новых отраслей?

— Самое главное — поддерживать вовлеченность и мобилизованность команды единомышленников, их веру в лучшее. Не менее важны управленцы, преданные своему делу, обладающие ярко выраженными лидерскими качествами. Вопреки кризису и законам военного времени следует оставаться преданными моральным ценностям и этическим принципам.

Нельзя паниковать или, как минимум, показывать это своим подопечным. Если руководитель продолжает верить в страну, компанию, коллектив, то и подчиненные сконцентрируются на своих выигрышных сторонах, самоорганизуются и сплотятся.

Одно из главных жизненных и профессиональных правил — никогда не сдаваться! Особенно если обстоятельства кажутся непреодолимыми.

**?** У Вас был подобный опыт работы в условиях нестабильности?

— До приезда сюда — нет. Украина — уникальная и наиболее неординарная страна из всех государств, в которых я побывал. Здесь для собственной успешной профессиональной реализации необходимы 3 составляющие — неиссякаемый внутренний источник энергии, безграничный оптимизм и настоящая любовь к стране. Только при соблюдении указанных условий можно безболезненно принять существующие сложности и открыть для себя новые грани. Часто в беседе с друзьями я описываю Украину как страну, в которой просыпаешься утром и не знаешь, чего ожидать от предстоящего дня. Такая особенность — гарантированная профилактика обыденности и рутины, в этом есть определенная прелесть. В профессиональном плане я считаю опыт работы в Украине поистине бесценным.

Поверьте, огромное счастье — быть с украинским народом даже в эпоху изменений и испытаний на прочность. Моя каждодневная задача — возвращать хотя бы малую часть тех положительных эмоций, которые мне дарят Украина и ее народ.

**?** Тяжелый день, дедлайн на работе, пробки на дорогах и ощущение опустошенности — знакомо ли Вам подобная ситуация? Не возникало ли желания сменить регион работы на более спокойный и предсказуемый, с европейской локацией?

— Если кто-то говорит, что такие мысли никогда не приходят в голову, он однозначно лукавит. Безусловно, в особенно тяжелые моменты меня посещали похожие идеи, но это длилось всего сотые доли секунды.

Подобный эпизод уже случался в моей карьере: после работы в Украине в 2003-2007 гг. я переехал в Австрию, отличающуюся высочайшим уровнем жизни. Меня окружали порядок, стабильность, уют, но, как ни парадоксально, самым большим моим желанием было вернуться сюда. Украина — наиболее увлекательное приключение, которое случилось со мной в жизни. Это моя родная страна, подарившая мне любимую семью и возможность профессиональной реализации, здесь я чувствую себя как дома.

И только во время футбольного поединка между Украиной и Францией я на 51% ощущаю себя французом.

**?** Практически во всех интервью Вы акцентируете внимание на высоком интеллектуальном потенциале украинской нации. Правилами ведения бизнеса в какой стране его нужно дополнить, чтобы в сумме получить безупречно функционирующую фармацевтическую и медицинскую систему?

— Скорее всего, следовало бы позаимствовать лучшее из уклада различных государств, прежде всего Франции, система здравоохранения которой отличается высоким уровнем качества медицинских услуг и их доступностью, Германии, Сингапура...

Если рассматривать частный случай — подходы к лечению детей с СД, — положительные результаты демонстрируют все страны ЕС. По различным данным, около 90-100% маленьких пациентов получают современные аналоговые инсулины, тогда как в Украине этот показатель составляет лишь около 30%. Тем не менее не стоит впадать в уныние: причина этому — временные финансовые затруднения, в то время как по уровню профессиональной компетенции украинские врачи не только не уступают, но в ряде случаев и превосходят своих европейских коллег.

**?** Говорят, чтобы увидеть радугу, нужно пережить дождь. В чем лично Вы черпаете оптимизм и вдохновение в нынешний непростой период? Где можно встретить Вас после того, как прозвучал «финальный свисток» очередного рабочего дня?

— Сложно продолжать улыбаться, глядя на слезы и боль окружающих, просматривая новостные ленты информационных ресурсов. Эмоциональный фон в течение последних нескольких месяцев не располагает к радостному и праздному времяпровождению, поэтому чаще всего в качестве места для обретения гармонии я отдаю предпочтение паркам и скверам. Для меня лучший из способов восстановить душевный баланс — провести время с семьей. Слова поддержки, огоньки в глазах жены, звонкий смех дочери — магическое лекарство от уныния и депрессии. Вероятно, многие бы удивились и не поверили своим глазам, увидев меня, генерального директора крупной компании, ползающим по полу и активно участвующим в детской игре, но на самом деле мне близка и понятна роль папы, я исполняю ее с огромным удовольствием. Вероятно, я не буду оригинален, если скажу, что в жизни нет ничего важнее и дороже семьи.

**?** «Дети — как тату на лице: они все меняют», — признается в фильме «Есть, молиться, любить» героиня Джули Робертс. Изменилось ли Ваше мировоззрение, отношение к бизнесу после появления ребенка?

— Это событие кардинально трансформировало мои привычки, образ жизни, приоритеты, многие вещи я неожиданно для себя увидел в новом свете, в ином ракурсе. Раньше я трудился не покладая рук 24 часа в сутки 7 дней в неделю, сейчас стараюсь «оставлять работу на работе», а в случае возникновения профессиональных нюансов — не противопоставлять их общению с семьей, а сочетать: например, занимаюсь делами, когда дочка спит.

Сейчас мне более понятны и близки ощущения родителей детей с СД, онкологическими заболеваниями, я осознаю, какой шок они испытали, услышав вердикт врачей. Каждое посещение НДСБ «Охматдет» и санатория «Березовый гай» в г. Миргороде, где проходят лечение маленькие пациенты с диабетом, и раньше было для меня эмоциональным потрясением, но сейчас его сила — 10 баллов по шкале Рихтера. Появление дочери перевернуло мой устоявшийся мир и добавило мне сил и желания в еще большей степени помогать окружающим.

«Единственный способ творить великие дела — любить то, что вы делаете», — утверждал человек-легенда Стив Джобс. Ж.-П. Шоер, почтительный философ пионера IT-технологий, добавляет: любить свою работу необходимо вне зависимости от внешних обстоятельств, а неблагоприятные факторы рассматривать как тест на профессиональную компетентность. Видимо, неслучайно в китайском слове «кризис» состоит из двух иероглифов — «опасность» и «возможность».

Нельзя не согласиться с мнением нашего собеседника, что ведение бизнеса в нынешних нестабильных украинских условиях — испытание на прочность, своего рода естественный отбор, в результате которого на экономической арене останутся лишь те компании, которые по-настоящему верят в будущее Украины.

Подготовила **Ольга Радучих**