



## 5 хвилин з... Оленою Салій, генеральною директоркою ТОВ «БІОТЕСТЛАБ»

Велика війна стала для українського фармбізнесу періодом значних втрат і ще більших викликів. Попри всі труднощі, компанії продовжують працювати, шукаючи нові підходи та формуючи новітні стратегії. Один з лідерів українського ринку препаратів для застосування у ветеринарії, ТОВ «БІОТЕСТЛАБ», задовго до 2022 р. розпочало масштабну бізнес-трансформацію з локального виробника вакцин і лікарських засобів для тварин у міжнародний бренд. Про те, як повномасштабне вторгнення впливає на цей процес, розповіла Олена Салій, генеральна директорка компанії.

### Які ключові успіхи в розвитку «БІОТЕСТЛАБ» Ви можете виділити за останні роки?

Рішення змінити курс розвитку на створення міжнародного бренду було ухвалено більш ніж 10 років тому. Передував йому масштабний ребрендинг зі зміною назви з «Біо-Тест-Лабораторія» на «БІОТЕСТЛАБ» та ренеймінгом лінійок вакцин. Нова довгострокова стратегія передбачала поетапні реорганізаційні процедури, розширення і технологічне переоснащення науково-виробничої бази, GMP-сертифікацію, запуск експортної програми. У 2015 р. ми вперше поставили вакцини до Єгипту. У 2021 р. частка експорту в структурі продажів компанії зросла до 35% у грошовому еквіваленті, а географія збільшилась до 20 країн.

Та головне — реалізуючи намічене, ми заклали основу для подальшого масштабування бізнесу та залучення інвестицій у розвиток. Ключова мета — створити в Україні хаб, що займається розробкою, виробництвом і постачанням вакцин, лікарських засобів і дезінфектантів для застосування у ветеринарії, усунути більшість з існуючих обмежень щодо асортименту продукції, відкрити нові країни та континенти, конку-

руючи зі всесвітньовідомими виробниками.

### Як велика війна вплинула на бізнес?

Ми мали амбітні плани на 2022 р. завдяки тому, що світ виходив з карантину, ділова активність зростала, відновилися перельоти між країнами. На початку року затвердили стратегії виходу на нові ринки, планували поїздки, зустрічі. А ось реалізовувати намічене довелося вже з урахуванням тих реалій, в яких опинилася наша країна.

Вранці 24 лютого майже всі співробітники були на роботі. Більшість з трьох сотень них приїхали на підприємство, склад, в офіс. Це було неймовірно і вчоргове показало, що для колективу компанія «БІОТЕСТЛАБ» є не просто місцем роботи, це осередок, де між людьми існує особливий зв'язок! Незважаючи на посади і наукові звання, чоловіки поїхали на склад допомагати розвантажувати сировину, жінки залишилися чергувати вночі та годувати тварин у віварії.

Для топ-менеджерів було важливо показати, що керівництво на місці, працює поруч нарівні з усіма. Усім співробітникам, які потребували цього, дали час вирішити питання безпеки, для тих, хто мав

можливість, організували доступ для віддаленої роботи. Існувала загроза зникнення мобільного зв'язку та інтернету, тому були ухвалені швидкі управлінські рішення, щоб усі знали, що робити, як взаємодіяти.

Станом на 24 лютого на семи дільницях на різних етапах виробництва знаходилася продукція, потрібно було завершити різні виробничі процеси. Крім того, очікували велику поставку сировини. Водій, якого ранкові події того дня застали біля Києва, хотів розвертатися, але вдалося домовитись, що він дочекається, а ми швидко організуємо розвантаження. Впоралися — розвантажили 20 т сировини.

Після завершення усіх процесів вирішили взяти паузу у виробництві та готувати продукцію до релокації. Спеціалізований склад оперативно знайшли в Тернополі.

### Чи розглядали варіант перенести підприємство на інший майданчик?

Непросто перемістити будь-яке виробництво, а тим паче біотехнологічне, зі складною системою вентиляції, «чистими приміщеннями», ліофільними машинами та іншим вузькоспеціалізованим обладнанням. Що ж до передачі банку шта-



мів, компетенцій, то подібного науково-виробничого підприємства, як «БІОТЕСТЛАБ», на заході України немає. Та головне — нас надихали внутрішнє переконання та віра, що наші військові зупинять ворога. Так і сталося.

Уже на початку березня ми розуміли, що фронт далі не піде. Як і те, що нам потрібно реагувати на величезний попит на ветеринарну продукцію. Пропозиція імпортних препаратів скоротилася, зупинилися біофабрики в Сумах і Херсоні, підприємства інших виробників ветпрепаратів опинилися в зоні бойових дій. З огляду на величезний запит з боку держави та сільгоспвиробників на вакцини для підтримання епізоотичної ситуації, протимікробні препарати, дезінфектанти ухвалили рішення відновлювати виробництво, як би складно це не було. Потрібно було зберегти робочі місця, наповнювати бюджет доходами, у тому числі валютними, допомагати Збройним силам, територіальній обороні, волонтерам.

### **Які управлінські рішення вважаєте ключовими?**

Почну з того, що компанія «БІОТЕСТЛАБ» має майже 35 років досвіду організації роботи, зокрема в управлінні кризовими ситуаціями. Ми успішно пройшли кілька періодів стрімкої девальвації гривні, двох революцій, початку бойових дій на Сході України. Велику війну ми зустріли як найзгуртованіший, найпрофесійніший колектив за всю історію існування компанії.

Маємо плани безперервної роботи бізнесу, відпрацювали дії на випадок аварій, відключення на виробничих і складських об'єктах води, електроенергії, тепла. Забезпечені промисловими генераторами, паливом. Тому, коли минулої зими почалися відключення електропостачання, докупили тільки кілька генераторів для офісних приміщень, а також Старлінки. Зараз, якщо електропостачання в Києві припиниться повністю, у нас буде тиждень автономної роботи, щоб завершити ви-

робництво та перемістити готову продукцію.

Повертаючись у лютий-березень 2022 р., по-перше, потрібно було зберегти управлінську команду, не втратити спеціалістів, подбати про безпеку, рівень доходів, тому ми «не різали» заробітні плати. Звісно, дехто зі співробітників звільнився, виїхав за кордон. Крім того, частина чоловіків пішла служити до лав ЗСУ. Всім їм ми надаємо допомогу щодо обмундирування, засобів захисту, аптечок. На сьогодні штат укомплектовано на 92%.

По-друге, необхідно було забезпечити виробництво стратегічною сировиною — для цього закупили чи не все, що було на складах в українських постачальників. Завдяки цьому виграли півріччя.

По-третє, максимально швидко забезпечили логістику: як для імпорту сировини, обладнання, матеріалів, так і для експорту продукції. Найбільш важливим було не допустити дефіцит SPF-яєць, необхідних для виробництва ембріональних вакцин. Ми співпрацюємо у цьому





питанні з одним зі світових лідерів, німецькою компанією VALO BioMedia. Вдячні партнерам, які вчасно відправили вантажівку із SPF-яйцями до Києва. До речі, тоді ми навіть перевиконали контрактований на початку року обсяг замовлення. Щодо маршрутів імпорту, то переорієнтувалися з одеського порту на порт у Гданську (Польща). Відправлення продукції на експорт перенесли з аеропорту «Бориспіль» до аеропорту Будапешта, столиці Угорщини.

Ці та інші управлінські рішення, а діяти доводилося часто нестандартно, дали результат. Уже в квітні виробництво працювало стабільно, випускали більше половини асортименту. Відвантажували продукцію тваринницьким і птаківничим господарствам, дистриб'юторам, провели поставки вакцин за державними тендерами. Крім того, у березні разом зі словами підтримки від зарубіжних партнерів отримали нові замовлення.

### **На чому компанія фокусується зараз?**

Один із пріоритетів — розвиток продуктів. Ми активно аналізуємо ринки, комунікуємо з вітчизняними та закордонними партнерами. Посилили R&D, маркетинг, відділ інформації та реєстрації препаратів.

У 2012 р. асортимент продукції налічував 52 позиції, через десять років, у 2022, їхня кількість досягла 130. Насамперед вакцини, як комерційні, так і аутогенні, для птиці, свиней, кролів. У 2018 р. випустили першу вакцину для великої рогатої худоби (комбіновану 4-валентну проти респіраторно-репродуктивного комплексу захворювань). Зараз у нас розроблено чотири вакцини для ВРХ. Реагуючи на запити потенційних клієнтів з африканських країн, почали розробляти вакцини для дрібної рогатої худоби.

Усе це відбувається паралельно з розвитком ще одного важливого для нас напрямку, хіміко-фармацев-

тичних препаратів для сільськогосподарських і домашніх тварин. Рішенню щодо препаратів для собак і котів сприяв успішний лонч у 2017–2019 рр. першого в Україні анестетика на основі пропофолу, а також комплексного засобу для лікування отиту різної етіології.

Під час великої війни компанія не змінила пайплани з випуску нових продуктів — на ринок виведено чотири препарати. Це дві вакцини для птиці: жива — проти інфекційного бронхіту курей зі штаму VAR2/V2 (поширений на Близькому Сході, віднедавна його все частіше виявляють в Україні й сусідніх країнах Східної Європи) та полівалентна інактивована — проти хвороби Ньюкасла, синдрому зниження нечистоти та інфекційного бронхіту курей. Унікальність останньої полягає в тому, що до її складу входять три штами вірусу ІБК, завдяки чому забезпечується перехресний захист проти класичних та варіантних збудників захворювання.

Ще дві новинки — комбінація НПЗП+антибіотик на основі кетопрофену і цефтіофуру для ВРХ, а також ін'єкційний гепатопротектор на основі адеметіоніну в дозуваннях, спеціально підібраних для застосування у собак і котів з різною масою тіла.

Передали на реєстрацію ін'єкційний антибіотик з діючою речовиною тулатроміцин для застосування у скотарстві й свинарстві. Всього на різних стадіях розробки перебуває більш як 25 вакцин та лікарських засобів для застосування у ветеринарії.

Ще один фокус — на реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на техніко-технологічне переоснащення. Компанія дотримується високих стандартів якості, а також працює над підвищенням рівня автоматизації виробничих процесів, продуктивності, освоєнням нових технологій. Придбали нову лінію для виробництва порошкових препаратів, нову лінію для випуску стерильних лікарських засобів, біореактори для вакцин. Крім того, проводимо диджиталізацію управлінських процесів. Торік, до речі, пройшли повторну сертифікацію на відповідність нормам GMP, на початку 2024-го — на відповідність системи управління якістю вимогам стандарту ISO 9001:2015.

### **Яким Ви бачите майбутнє компанії? На яких ринках плануєте працювати?**

Україна є й залишатиметься в пріоритеті, але ріст ми вбачаємо в експортних ринках. Працюємо за трьома напрямками. Перший — відкриття нових країн для продукції виробництва «БІОТЕСТЛАБ». Пріоритетними залишаються регіони MENA (Близький Схід та Північна Африка) і ASEAN (Південно-Східна Азія), крім того — Субсахарська Африка. На сьогодні продукція компанії представлена у 20 країнах. Торік завершили реєстраційні процедури в ОАЕ, зараз виводимо на ринок три препарати для домашніх тварин. Також вивчаємо

перспективи роботи в країнах Латинської Америки. Це цікавий регіон з точки зору ринкового потенціалу, хоч зі складною логістикою.

Другий напрям — розширення пропозиції на ринках, де вже представлені наші продукти. Прикладом успішного кейса вважаємо В'єтнам, куди з 2021 р. ми поставляємо вакцини для птиці. Запропонували дистриб'ютору розширити асортимент вакцинами для свиней, провели навчання торгової команди. Влітку відвантажили першу партію вакцин проти класичної чуми свиней.

І третій напрям — участь у тендерах, які проводять міжнародні й урядові організації в різних країнах. Зокрема, активно працюємо з вакциною проти нодулярного дерматиту ВРХ — висококонтагіозного інфекційного захворювання, поширеного у великих регіонах Африки й Азії. У 2022 р. виграли тендер на поставку більш ніж мільйона доз вакцини до Азербайджану.

У 2023 р. ще одним напрямом роботи стали країни ЄС. На відміну від ринків Азії й Африки, де увагу сфокусовано на вакцинах, європейський ринок насамперед потребує хіміко-фармацевтичних препаратів у стерильних формах. Працюємо з європейськими консультантами з EU-GMP, з якими провели зустрічі в Польщі, Чехії, Румунії, Португалії, Іспанії. Визначимось, через яку країну будемо рухатися далі. Розуміємо, що процес складний і тривалий, але це важливо як з огляду обсягу продажів, так і розвитку компанії, роботи над собою, а також поглиблення інтеграції України з ЄС, тому вже цього року хочемо зробити перші кроки на цьому шляху.

Зберегли обсяги експортних продажів. Особливо успішним був 2022 р., 2023-й завершили на рівні 2021-го. На фоні скорочення українського експорту майже удвічі порівняно з 2021 р. вважаємо це чудовим результатом.

Утримувати позиції непросто. Шукаємо менеджерів з досвідом

експортних продажів, агентів для відкриття нових можливостей за кордоном. Посилили маркетинг: у нас ніколи не було таких бюджетів, як у 2022 і 2023 рр., поглибили аналітику ринків та промоцію, беремо активну участь у виставках. Торік були представлені окремими стендами на найбільшій в Південно-Східній Азії галузевій події VIV Asia-2023 у Таїланді, на виставках у Саудівській Аравії, Катарі, на форумах в Ефіопії та Нігерії. У 2024 р. передбачено участь принаймні в п'яти міжнародних заходах. У планах — відкрити представництва на ключових ринках, де вже представлена наша продукція. Щодо видів співпраці, окрім B2B та B2G, розглядаємо варіанти постачання продукції «in bulk», трансферу технологій, спільних розробок, передачі досьє.

### **Поділіться планами на 2024 р. Які проєкти будуть пріоритетними?**

Віримо в Перемогу і як частина українського бізнесу маємо один сценарій — подальшого розвитку. Тому наша стратегія залишається незмінною. Продовжимо бізнес-трансформацію в міжнародний бренд. Фокусуємось на стимулюванні інвестицій у дослідження, освоєння нових технологій, відкриття експортних ринків. Окрім того, і це ще один напрям, у який ми активно залучилися останніми роками, — діалог з державою і бізнесом, участь у робочих групах із питань удосконалення законодавства, гармонізації його з європейськими нормами. ■



ТОВ «БІОТЕСТЛАБ»

<https://www.biotestlab.ua/>

