



Татьяна Петровна ВАЩЕНКОВА
Директор и учредитель компании ООО «Белкаролин»



Татьяна ВАЩЕНКОВА: «ЗА ВСЕМИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ВАЖНО ВИДЕТЬ ЧЕЛОВЕКА»

Путь развития ветеринарной фармацевтической компании «Белкаролин» представляет собой необычайно вдохновляющую историю. Компания из Витебска сегодня выпускает десятки оригинальных импортозамещающих препаратов, прочно удерживая статус одного из технологических флагманов отрасли. За более чем три десятка лет работы предприятие запустило инновационное производство, подтвердило соответствие строжайшим международным стандартам GMP, заслужило звание «Лучший экспортер СЭЗ «Витебск», было удостоено престижной Премии Витебского облисполкома за достижения в области качества по итогам 2025 года. Впереди – масштабное освоение новых ниш и диверсификация рынков.

В центре философии «Белкаролин» – гуманистический подход. Компания видит своей миссией создание безопасного и здорового мира для всех без исключения. Вклад «Белкаролин» – это не только эффективные препараты, но и минимизация использования антибиотиков, разработка «зеленых» препаратов на основе натуральных компонентов, а также активная

благотворительная деятельность – помощь тяжело-больным детям и многодетным семьям.

Мы встретились с директором и учредителем компании – Татьяной Петровной ВАЩЕНКОВОЙ. Получился открытый и честный разговор – о людях, о труде, о физическом и духовном здоровье, а также о планах и перспективах.

КАК СОЗДАВАЛСЯ «БЕЛКАРОЛИН»

– *Татьяна Петровна, здравствуйте! Расскажите, с чего начинался Ваш профессиональный путь в ветеринарной фармацевтике? Был ли это осознанный выбор или воля случая?*

Татьяна Петровна (Т. П.): Изначально я была невероятно далека от этой сферы: по образованию гуманитарий, окончила Витебский технологический институт и около 10 лет проработала промышленным художником. Сегодня многие вспоминают те удивительные девятые годы с негативом, но для меня это был поток свободы, ощущение новизны и огромное желание попробовать сделать что-то самостоятельно, запустить свой проект.

Мой супруг основал компанию, которая изначально создавалась как дочернее предприятие научно-производственной фирмы «Каролин» в Краснодаре – там работала моя сестра. Нашим первым продуктом был бета-каротин, который мы продавали как пищевую добавку под названием «Каролин». Мыслей о том, что это перерастет в ветеринарный бизнес, тогда даже не возникало.

Все изменил случай. Мы попали на кафедру зоотехнии Витебской академии ветеринарной медицины. Пообщавшись с учеными, поняли, что дефицит бета-каротина у животных – это огромная, системная проблема для их воспроизводства, и наш продукт может быть сверхуспешен на рынке. Так, примерно в 1998–1999 годах, начался наш путь в ветеринарию. Сначала мы просто возили продукцию из Краснодара, плотно работали с Витебской бройлерной птицефабрикой. А в 2000 году Ростислав Григорьевич Кузьмич защитил докторскую диссертацию по инъекционной форме бета-каротина для продуктивных животных – препарату «Каролин». Этот научный толчок и определил нашу историю. В 2004 году мы официально получили лицензию на собственное производство. Начали всего с двух препаратов – «Тилозинокар» и «Каролин», а дальше пошло активное развитие и работа по расширению ассортимента.

ИММУНИТЕТ К КРИЗИСАМ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СТРАХОВ

– *Что помогло созданной Вами компании не просто удержаться на плаву в турбулентные времена, а вырасти из небольшого предприятия в современный научный центр с сертификатом GMP?*

Т. П.: Мы начинали в 1998 году, как раз в год жесткого дефолта. Пройдя через цепочку экономических штормов, выработали абсолютный иммунитет к внешним вызовам. У меня этот внутренний щит работает безотказно: в любой кризисной ситуации главное – сохранить абсолютное спокойствие и трезво подумать, что можно сделать. Более того, со временем приходит понимание: кризис – это всегда время возможностей. Нас ограничивают только наши собственные страхи, именно они мешают замахнуться на что-то по-настоящему се-

рьезное. Когда в 2017 году мы осознали, что для соблюдения современных инженерных стандартов нам нужно строить новые производственные здания, поначалу было безумно страшно. На старте в нас никто не верил, нас никто не собирался финансировать. Из-за этого страха тогда даже уволились некоторые сотрудники. Но мы рискнули, нашли ресурсы, подключили средства инновационного фонда Витебского облисполкома, прошли сложные государственные экспертизы – и справились.

ЭКСПОРТНЫЙ ВЕКТОР И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

– *Расскажите, пожалуйста, про экспортную составляющую «Белкаролин».*

Т. П.: Статус высокотехнологичного завода под эгидой инновационного фонда накладывает на нас серьезные обязательства перед государством: это и создание рабочих мест, и высокая экспортная ориентированность. При полной реализации проекта наша экспортная составляющая должна достигнуть 80%, мы активно стремимся к достижению этого показателя.

Исторически и стратегически ключевым, приоритетным рынком для нас является Российская Федерация. Но замыкаться на одном направлении – это всегда большие экономические риски. Поэтому мы уже сейчас вводим в эксплуатацию ультрасовременный участок асептического (стерильного) производства. Это позволит нам в течение года раскрыть полный потенциал объемов выпуска и начать активную диверсификацию. Также мы прорабатываем возможности выхода на новые рынки стран постсоветского пространства и альтернативные зарубежные площадки.

ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС И ЦЕПОЧКА БЕЗОПАСНОСТИ

– *Миссия Вашей компании: «Белкаролин – это безопасный и здоровый мир для всех». Почему, на Ваш взгляд, так важно создание инновационных продуктов именно через гуманистический подход к бизнесу?*

Т. П.: Данный слоган глубоко отражает мои личные взгляды, которые разделяет и моя команда. Ведь что такое лекарственное средство по своей сути? Это потенциально опасный продукт. И мы обязаны быть на 100% уверены в его безупречном качестве: препарат должен эффективно лечить животное и ни в коем случае не навредить ему. И здесь работает глобальная гуманистическая цепочка: если мы лечим сельскохозяйственных животных, то качество ветеринарного препарата напрямую влияет на безопасность продуктов питания (мяса, молока), которые в итоге попадают на стол к людям. Наш приоритет – минимизация использования жестких антибиотиков и строгое соблюдение стандартов. Мы помогаем животным, которые не могут защитить или вылечить себя сами, и тем

самым защищаем конечного потребителя – человека.

Такой подход мы проецируем на все сферы. Например, при строительстве завода колоссальное внимание было уделено экологии: поскольку мы работаем с химическими веществами, на всех этапах у нас установлена мощнейшая, инновационная система фильтрации воздуха и утилизации.

– Переезд на новые высокотехнологичные площади потребовал от коллектива переосмысления подходов к работе. Насколько сложно шла адаптация?

Т.П.: Мы построили великолепный, инновационный завод, создали высокотехнологичную среду. Но, пожалуй, трансформация мышления персонала – это была самая сложная и кропотливая часть проекта. На это ушло больше полугода.

Сегодня ветеринария живет по строжайшим международным правилам надлежащей производственной практики (GMP). Эта система позволяет посекундно отслеживать создание продукта на всех этапах. На каждый препарат заводится подробнейшее досье, где видны любые минимальные отклонения от нормы. Мы постоянно обучаем персонал, у нас жестко работают отдел обеспечения качества и система самоинспекций. Для нас важно понимание, что GMP – это не фейковая картинка для аудиторов, а личная ответственность за безопасность выпускаемого лекарства.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КАК ОСНОВА УСПЕХА

– В «Белкарولين» очень много делается для поддержания здорового психологического климата. Расскажите, почему для Вас это так важно?

Т.П.: Психологический комфорт – это тот фундамент, на котором строится эффективность. Я убеждена: если человеку на работе спокойно и безопасно, он будет отдаваться делу с максимальной вовлеченностью, творчески и искренне. Я сама категорически не приемлю в компании хамства, криков, токсичности и истерик. И главное: за любыми экономическими показателями нужно в первую очередь видеть живого человека.

В конечном итоге, это прямая экономическая выгода для предприятия, данный тренд уже давно доказан мировой практикой. Построить современный завод не так трудно, а вот создать сплоченный, горящий одним делом коллектив – это высший пилотаж. Чисто технически, с точки зрения охраны труда, у нас созданы идеальные условия, мы никогда на этом не экономим. Но мы пошли дальше: мы ввели в штат специалиста по корпоративной культуре. Мы регулярно тестируем сотрудников на профессиональное выгорание, активно помогаем в сложных жизненных ситуациях, вместе празднуем дни рождения. У нас практически со 100-процентным охватом работает прекрасный, активный профсоюз с очень эффективным молодым руководителем во главе.

О ТРУДНЫХ РЕШЕНИЯХ И ИСКУССТВЕ ОТПУСКАТЬ КОНТРОЛЬ

– Какое профессиональное решение для Вас как для руководителя было самым сложным?

Т.П.: Долгое время для меня самым мучительным процессом было увольнение людей. Я могла переживать и страдать из-за этого дольше, чем сам увольняемый. Но с ростом компании пришла внутренняя зрелость. Когда на одну чашу весов ты ставишь личный дискомфорт, а на другую – устойчивость и безопасность огромной системы, в которой работают 160 человек, выбор становится очевидным. Сейчас я отношусь к этому спокойнее, хотя мы всегда до последнего стараемся разобраться в ситуации и поговорить с человеком по душам.

Многие молодые управленцы совершают ошибку, пытаются замкнуть все процессы на себе 24/7, и в итоге быстро выгорают. Нужно уметь признавать: твои сотрудники в своих узких специализациях гораздо компетентнее тебя. Задача директора – быть стратегом, медиатором, нести общий посыл, мотивировать и генерировать правильную энергию. Сегодня я могу спокойно уехать в отпуск на три недели, зная, что завод будет работать как швейцарские часы, и никто не побеспокоит меня звонками.

СИЛА ЭМПАТИИ В БИЗНЕСЕ

– Помогает ли «женская интуиция» в жестком мире производства?

Т.П.: Понятие женской интуиции и особой эмоциональной чуткости в бизнесе, безусловно, существует. И здесь женщина от природы имеет колоссальное преимущество: она более склонна слушать, сплачивать, мотивировать и поддерживать здоровый психологический климат – точно так же, как она делает это в своей семье. Мужчины мыслят другими категориями, у них иные задачи, и в этом плане мы прекрасно дополняем друг друга.

Для меня как лидера очень естественно и важно уметь гасить конфликты, выступать медиатором и, главное, никогда не принимать решения на эмоциях. Если ситуация касается рабочих процессов – я могу принять решение мгновенно, здесь помогают опыт и аналитика. Но если вопрос касается людей – я никогда не рублю с плеча.

О ЖИЗНЕННОЙ ФИЛОСОФИИ

– Ваши дети гордятся Вами и учатся у Вас. Какой главный жизненный урок Вы бы хотели передать им на своем примере?

Т.П.: У меня две прекрасные дочери и уже четверо внуков. Мы ежедневно созваниваемся, знаем обо всех радостях и печалях друг друга.

Главный посыл, который я транслирую им своей жизнью: «В этом мире нет ничего невозможного!». Нужно мечтать, не бояться рисковать, пробовать новое и обязательно найти ту сферу, в которой тебе будет по-настоящему интересно реализовывать себя. Мой собственный путь не был усыпан розами. В бизнес я пришла в свое время не от хорошей

жизни – мне безумно нравилась моя творческая профессия, но в девяностые нужно было банально думать, как прокормить и выучить детей, а опереться было не на кого. В 17 лет я совсем одна уехала из родного Краснодарского края учиться в Беларусь, здесь не было ни родственников, ни друзей. Было очень тяжело, но все это отлично закалило характер. Предпринимательство – вообще лучшая в мире площадка для личностной трансформации и самореализации. Я хочу передать детям этот неиссякаемый позитив и веру в то, что абсолютно все в наших руках, а жизнь великолепна и интересна абсолютно в любом возрасте!

О БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ И ЛЮБВИ К ЖИВОТНЫМ

– Компания активно занимается благотворительностью, поддерживает больных детей, многодетные семьи. Является ли потребность творить добро Вашим личным внутренним порывом?

Т. П.: Да, это мой глубокий внутренний посыл: если жизнь дает тебе возможность зарабатывать, ты обязан делиться с теми, кому сейчас тяжело. К сожалению, писем с просьбами о помощи приходит очень много. Мы с финансистами регулярно закладываем бюджеты на спонсорскую помощь, работаем с фондами. Кроме того, мы публикуем эти истории в нашем корпоративном Telegram-канале, и сотрудники по велению сердца тоже подключаются к сборам. Мне хочется, чтобы милосердие было неотъемлемой частью жизненной философии каждого нашего работника. Без этого бизнес вести нельзя, это просто неправильно.

– К слову, о сострадании и заботе. На Ваш взгляд, помогает ли общение с животными переключаться после напряженного дня руководителем?

Т. П.: Домашние животные – это удивительные существа, чистый релакс и невероятный источник восстановления энергии! У меня частный дом, где со мной живут два потрясающих, очень умных кота (раньше всегда были большие собаки, ротвейлеры). Когда начинаешь внимательно с ними взаимодействовать, то поражаешься их глубине. Я глубоко убеждена, что в каждой семье, где растут дети, обязательно должны быть домашние питомцы. Мои дочери выросли с собаками и рыбками, и сейчас младшая дочь уже своей семье завела огромную собаку. Животные оставляют неизгладимый след в душе ребенка, учат его быть чутким, эмпатичным и заботливым. Это именно то, чего так часто не хватает в нашей суетливой современной жизни.

В БУДУЩЕЕ – С ЛЮБОПЫТСТВОМ И СМЕЛОСТЬЮ!

– Один из ярких приоритетов «Белкаролин» – разработка экологических ветеринарных препаратов без антибиотиков, на основе натуральных ингредиентов. Отражает ли этот вектор Ваши личные взгляды на здоровье?

Т. П.: Безусловно. Это и мой личный взгляд на безопасность, и мощнейший мировой тренд. Бесконтрольное применение жестких антибиотиков в животноводстве приводит к тому, что их остаточные количества попадают в мясо и молоко, а затем в организм человека. Происходит глобальное привыкание – резистентность, и в критический момент при лечении людей антибиотики просто перестают работать.

Натуральные препараты – это будущее. Но, как я уже говорила, довести такой инновационный продукт до серийного производства – колоссальный труд. Мы обязаны балансировать между экологическими трендами и жесткой экономикой, поэтому ассортимент формируем так, чтобы предприятие стабильно росло и могло финансировать новые научные разработки.

– Какие глобальные планы у Вас и у компании «Белкаролин» на ближайшие годы?

Т. П.: Из насущных, прозаичных задач – нам уже катастрофически не хватает складских площадей, объемы производства растут стремительно, поэтому будем оперативно расширяться.

Если смотреть стратегически и масштабно – то готовимся к запуску новых лекарственных форм. Уход с рынка крупных зарубежных игроков открыл для нас уникальные, высокодоходные ниши. Мы держим руку на пульсе, у нас есть свободные резервные площади, спроектированные под расширение портфеля. В частности, огромный интерес для нас представляет рынок препаратов для мелких домашних животных (кошек, собак) – это колоссальная по емкости и востребованности ниша, которую мы планируем активно осваивать.

Суть бизнеса проста: ты обязан четко видеть, где окажешься завтра. Если у тебя нет этого видения будущего – послезавтра тебя просто не будет на рынке. Мы смотрим вперед с огромным любопытством и смелостью – это два моих главных внутренних драйвера, которые заставляют компанию постоянно развиваться и никогда не останавливаться на достигнутом.

СОВЕТ КОЛЛЕГАМ-УПРАВЛЕНЦАМ ОТ ТАТЬЯНЫ ВАЩЕНКОВОЙ:

«Профессиональные компетенции и знание цифр необходимы каждому директору. Но самое главное, чему нужно учиться всю жизнь – это искусству взаимоотношений. Учитесь по-настоящему слышать, слушать и понимать своих людей. Когда в коллективе создана безопасная, уважительная, творческая атмосфера без неврозов и токсичности – эффективность бизнеса и экономические показатели вырастают в разы сами собой. Ставьте человека на первое место – и ваша система всегда будет устойчивой. И, конечно, берегите себя ментально и физически: в состоянии стресса ничего продуктивного не рождается!»

Беседовал Иван ЛАЙКОВ