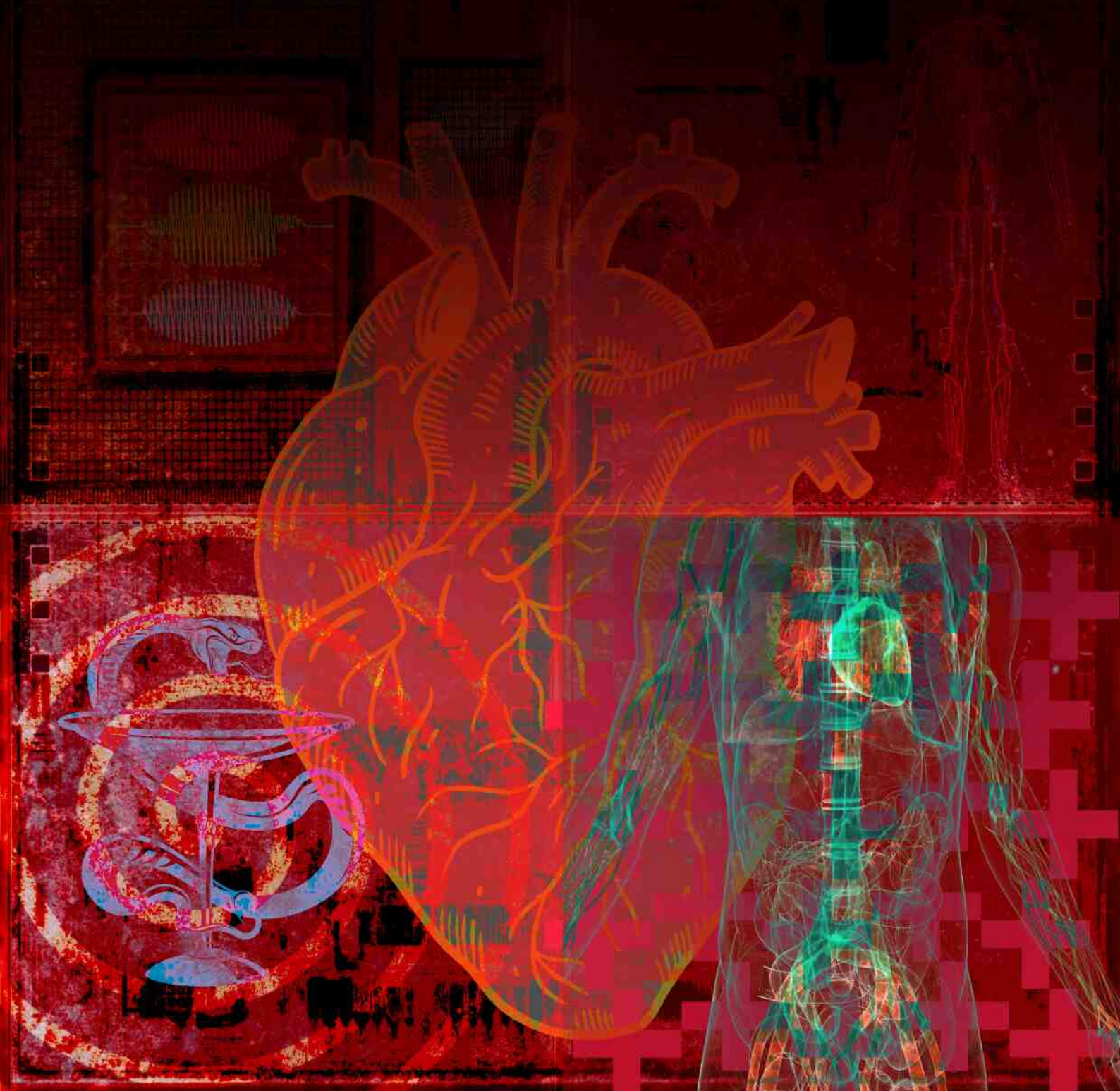


Галина Костина

Не спросили у врача

Компания «ГемаКор», создавшая инновационный тест тромбодинамики, нацелилась на широкий рынок и быстрый выход на него, не исследовав конкретных потребителей, в результате чего была вынуждена перестраивать свою стратегию






Стартап, который занялся разработкой инновационного теста тромбодинамики, был создан на основе научного открытия, сделанного группой во главе с заведующим лабораторией физической биохимии Гематологического научного центра РАМН Фазли Атауллахановым. Читая хорошо отработанную лекцию в МГУ о свертываемости крови, он вдруг понял, что до конца не понимает деталей этого процесса. А именно его концовку: каким образом процесс свертывания прекращается? Не нашел он объяснения и в научной литературе. Традиционные тесты помогали понять, есть ли у человека склонность к гемофилии — плохой свертываемости крови. Но, похоже, никто не ставил экспериментов, которые помогли бы понять склонность к тромбофилии. А эта проблема казалась ученому более важной, поскольку гемофилия — довольно редкое генетическое нарушение, а вот склонность к повышенной свертываемости, ведущей к образованию тромбов, а далее — к возможным инфарктам и инсультам, — распространенное явление. Охваченный чисто научным азартом, Атауллаханов создал группу, которая занялась воссозданием *in vitro* процесса свертывания (коагуляции) крови.

Блестящая идея. Как растет тромб

Было известно, что в процессе участвуют клетки крови — тромбоциты — и около двух десятков белков плазмы, так называемые факторы свертывания крови. Обычно эти факторы находятся в неактивном состоянии. Для запуска коагуляции нужен сигнал. Его инициирует белок под названием тканевой фактор. Он находится во всех тканях организма, кроме эндотелия, выстилающего внутреннюю стенку сосудов. Когда эндотелий нарушается в результате пореза или другой поломки, кровь вступает в контакт с тканевым фактором, и это сразу же активирует систему свертывания. Начинается целая цепочка биохимических реакций: тканевой фактор активирует один фактор свертывания, тот — другой, и так далее. Происходит лавинообразная реакция, во время которой факторы действуют не только друг на друга, но и сами на себя, что создает самоускорение. Самоускорение необходимо для преодоления системы сдерживания свертыва-

ния, которая существует для предотвращения образования спонтанных тромбов. Она пасует перед «пожаром» свертывания. В результате в крови образуется множество молекул тромбина, которые активируют главную молекулу для

Отслеженные в экспериментах этапы процесса позволяли выявить важные характеристики: время начала роста сгустка, его размер и скорость роста. А это позволяло дифференцировать не только гемофилию и тромбофилию, но и их



Отслеженные в экспериментах этапы процесса позволяли выявить важные характеристики: время начала роста сгустка, его размер и скорость роста. А это позволяло дифференцировать не только гемофилию и тромбофилию, но и их различные вариации

образования сгустка — фибрин. Многочисленные молекулы фибрина слипаются друг с другом, образуя крученые нити и сети, впутывающие в ловушку клетки крови. Так получают тромбы. Нужно было понять, почему при этом не свертывается вся кровь — ведь факторы есть во всей системе кровообращения — и как процесс тормозится.

Ученые поставили простой эксперимент. Они имитировали процесс свертывания в организме, вырастив на специальной пластинке фибробласты, на поверхности которых есть тканевой фактор. Пластинку приводили в контакт с плазмой крови и смотрели, как растет сгусток. Весь этот процесс снимали на цифровую камеру. И с удивлением обнаружили, что закономерности этого процесса не похожи на закономерности обычных физических процессов. «И когда мы открыли этот новый процесс, мы совместно еще с одним сотрудником лаборатории, Георгием Гурия, опубликовали в 1995 году первую статью и потом еще несколько статей в известных физических журналах и доложили об этом на множестве научных конференций, — рассказывает Фазли Атауллаханов. — Это оказалось неожиданностью как для биохимиков, так и для физиков».

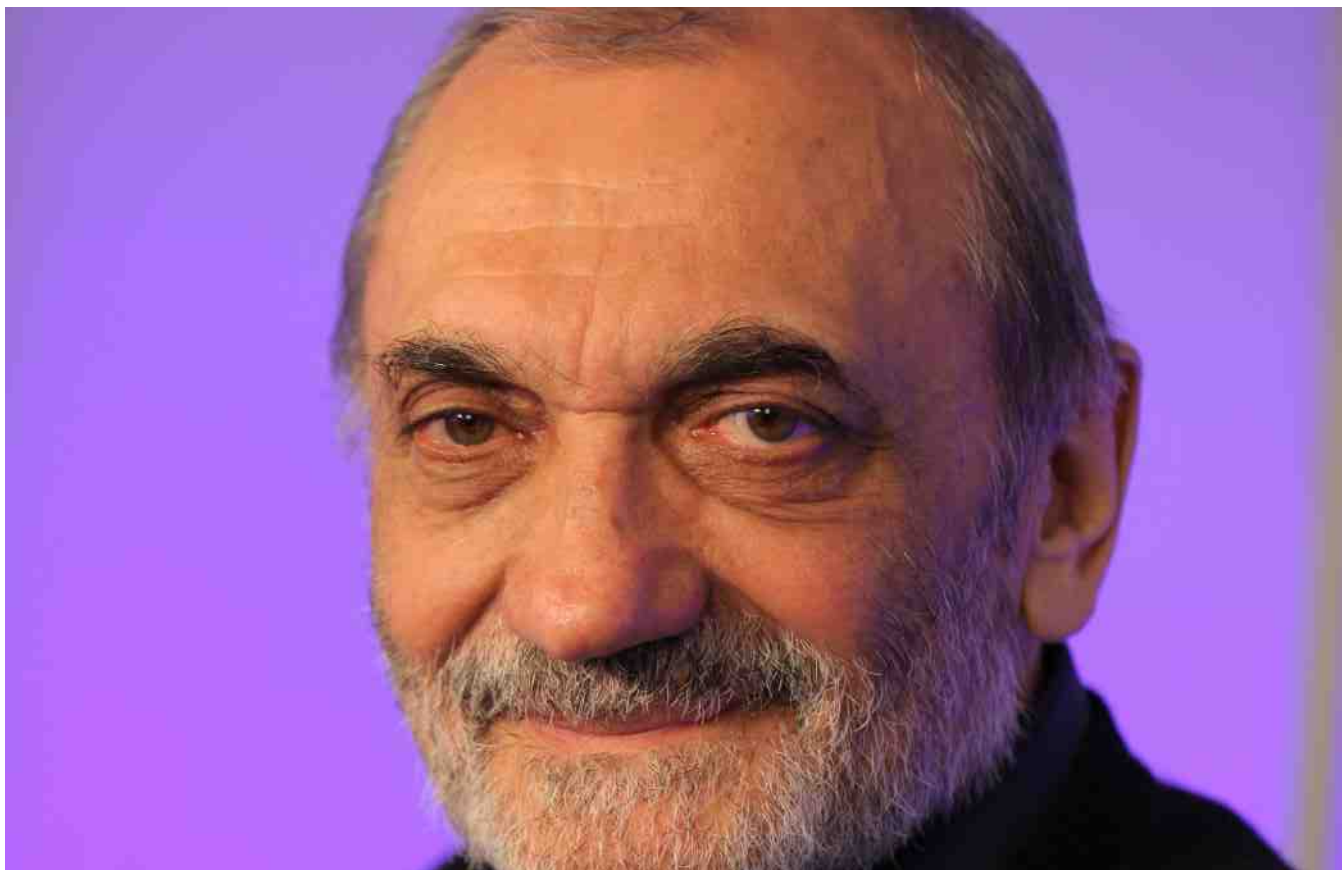
В результате экспериментов выяснилось, что природа все предусмотрела, создав оригинальный механизм: один из белков — протейн С — не только раздувает «пожар» свертывания, активируя тромбин, но и действует на факторы, которые будут останавливать этот процесс. Но активация «огнетушителя» происходит медленнее, чем активация «пожара», чтобы дать возможность сконструировать сгусток нужного размера.

различные вариации. И вполне естественным образом пришла мысль о создании диагностического прибора и тестов. На тот момент ученые не обнаружили в литературе упоминаний о существовании подобной диагностики или работе над ней. И посему пребывали в возбуждении: они могли первыми создать такой прибор для мирового рынка.

Стартап. Бизнес-ангелы. Первое узкое горлышко

Важно, что Фазли Атауллаханов смог собрать хорошую команду, которая была способна решать задачи на стыке наук: биохимии, математики, инженерии. Немаловажным было и наличие у одного из участников команды — руководителя фирмы «Жива» Игоря Пивоварова — опыта коммерческой деятельности в области медицинской техники. Единственное, чего у команды не было, — серьезных денег на проект.

Первое время, на стадии научно-исследовательских работ, команде Атауллаханова помогал РФФИ. Но когда из фундаментальной науки родилась прикладная разработка, понадобились другие инвесторы. По словам Пивоварова, это первое узкое горлышко, с которым сталкиваются юные инновационные проекты. По классической схеме, отработанной в западном мире, в этот момент команду должны подхватить бизнес-ангелы. Их средства обычно идут на грамотное оформление проекта для стратегического инвестора. Но



Заведующий лабораторией физической биохимии Гематологического научного центра РАМН Фазли Атауллаханов

сначала команда дважды пробовала обратиться к Фонду Бортника. Получив отказ, Атауллаханов стал искать бизнес-ангелов. В роли бизнес-ангелов для команды из Гематологического научного центра в 2007 году выступили Максим Авдеев и Андрей Хмелинин, для которых венчур не основная деятельность. Они согласились проинвестировать небольшими средствами проект в надежде на его дальнейшее развитие при поддержке «Роснано», которая как раз была создана в 2007 году. Атауллаханов вместе с директором Гематологического центра Андреем Воробьевым встречались с тогдашним руководителем корпорации Леонидом Меламедом, который проявил интерес к проекту.

Бизнес-ангелы вошли в состав команды, на их средства (несколько миллионов рублей) были сделаны первоначальная версия диагностических приборов и программное обеспечение, оформлены несколько патентов. Тогда же был сверстан первый бизнес-план. Он, правда, был прикидочный и расплывчатый и не предусматривал оценку рынка и объемов продаж. По словам одного из авторов теста, ныне гендиректора «ГемаКор Лабс» Сергея Карамзина, на тот момент в команде не было специалистов, способных объективно и непредвзято оценить рынок и наметить стратегию развития компании в части коммерциализации теста. Первые небольшие

клинические исследования, показавшие высокую клиническую информативность теста, проводились на базе Гематологического центра РАМН, куда стекались все тяжелые больные с критическими состояниями гемостаза. Врачи центра были высококлассными специалистами, хорошо понимающими важность объективной оценки гемостаза, ежедневно сталкиваясь с нарушениями в работе этой системы. Отчасти поэтому и врачам центра, и разработчикам казалось, что новый тест может иметь самое широкое применение. Обрадовало разработчиков и согласие нескольких зарубежных центров, в частности лаборатории Джона Холланда (американский Красный Крест) и лаборатории Университета Лион-1 во Франции, использовать новую методику.


Второе узкое горлышко. Поиск венчурного инвестора

В жизни любой инновационной компании наступает момент, когда ей уже не хватает средств бизнес-ангелов, а у самих бизнес-ангелов срабатывает стопор, лимитирующий инвестиции в проект. Это второе узкое горлышко на пути дви-

жения инновационной фирмы. В мировой практике на этой стадии проект обычно подхватывает профессиональный венчурный инвестор. «Мы были так воодушевлены тем, что преодолели первый этап — нашли бизнес-ангелов, немного продвинулись, что рвались вперед, — рассказывает Игорь Пивоваров. — Но тут грянул мировой финансовый кризис. И все застопорилось. Мы впали в уныние».

Однако компания все же ожидала одобрения «Роснано». Команда была наслышана, что войти в партнерство с корпорацией сложно, но заявку

(«МедИн»), учрежденная разработчиками и бизнес-ангелами. На следующем этапе была создана проектная компания «Гематологическая корпорация» («ГемаКор»), куда, до начала финансирования инвесторами были внесены права на интеллектуальную собственность. Привлечение соинвестора — еще одно обязательное требование «Роснано». Найти соинвестора в кризисном году тоже было непросто. И все же команде удалось привлечь дочернюю компанию Сбербанка — «Сбербанк капитал». По словам Пивоварова, многим командам очень трудно найти соинвесторов еще и потому, что «Роснано», как



Фазли Атауллаханов предупреждал, что выход на российский рынок не будет стремительным. Он предлагал приложить усилия к выходу на рынок международный, поскольку там существовала неплохая ниша университетских исследований

на финансирование подала. Для выполнения требований «Роснано» нужно было дополнительно проделать большой объем работы. В том числе потребовались дополнительные средства и ресурсы. Компания Игоря Пивоварова «Жива» стала еще одним бизнес-ангелом: на производственных мощностях «Живы» была организована сборка опытной серии приборов и кювет, куда помещалась плазма крови пациентов. Опытные образцы приборов были необходимы для того, чтобы как можно раньше начать валидацию метода в как можно большем количестве клинических ниш.

Этот момент можно назвать первой серьезной развилкой на пути развития компании. Вариантов было два: без серьезного инвестора компания может мелкими шажками двигаться вперед с неясным горизонтом развития событий, с инвестором — получить импульс для более быстрого прогресса. В первом варианте не многие стартапы достигают успеха.

На экспертизу заявки, доработку бизнес-плана, согласование условий сделки потребовалось полтора года. Под сделку первоначально была создана компания «Медицинские инновации»

правило, требует определенной пропорции в соинвестициях. В данном случае, учитывая высокую социальную значимость проекта, корпорация пошла на уступки и долю соинвестора уменьшили.

Компании также пришлось нанять профессионалов для создания нормального бизнес-плана, потому что сделанный усилиями компании первоначальный план никуда не годился. Не обошлось без противоречий. Фазли Атауллаханов, по его словам, предупреждал, что выход на российский рынок не будет стремительным. Он предлагал приложить усилия к выходу на рынок международный, поскольку там существовала неплохая ниша университетских исследований. Однако инвесторы в первую очередь решили сосредоточиться на российском рынке.

Нужно было согласовать и ряд тонких юридических моментов. Заявителей пугало, что в случае неудачи команде придется вернуть инвесторам существенные средства или отдать свою долю в новом бизнесе. Многих разработчиков это останавливает. Однако, по словам Игоря Пивоварова, команда пошла на это, чтобы быть жестко мотивированной к успеху.

Партнерство с «Роснано». Радужные планы и реальность.

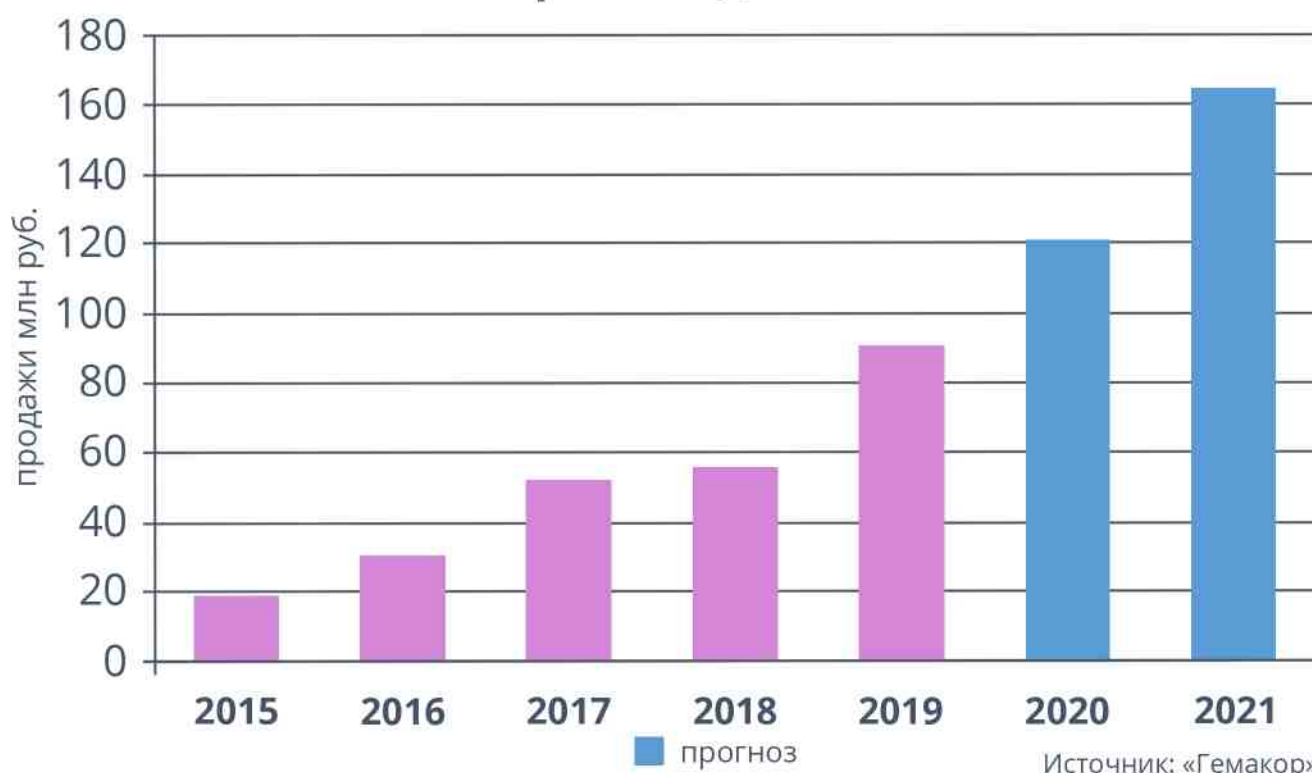
В конце 2009 года соглашение с инвесторами наконец было подписано. Предполагалось, что общий размер финансирования составит 640 млн рублей на три с половиной — четыре года. Первый год — разработка опытных образцов, строительство опытного производства и создание опытной серии диагностических приборов. Второй год — технические и клинические испытания, лицензирование производства, сертификация изделий. Третий — начало продаж. Четвертый — выход на точку безубыточности и появление чистой прибыли. Предполагалось, что уже к концу 2012 года «ГемаКор» начнет зарабатывать деньги и будет в случае необходимости привлекать только заемные средства. На крейсерскую скорость, согласно бизнес-плану, проект должен был выйти через пять лет — тогда компания сможет поставлять на российский рынок около 200 приборов и семь миллионов тестов. Объем продаж в 2015 году должен был составить 900 млн рублей. Предполагалось, что к этому

моменту новый бизнес уже будет достаточно интересным, чтобы все участники могли выйти из него с прибылью, продав долю стратегическому инвестору.

В 2010–2012 годах «Роснано» и «Сбербанк-капитал» инвестировали в стартап 545 млн рублей (доля «Сбербанк капитала» — 65 млн рублей). В 2013 году компания взяла у «Роснано» заем — 50 млн рублей. А в 2014 году присоединился еще один инвестор — «ВЭБ Инновации» с вкладом 60 млн рублей. Вкупе с дополнительными инвестициями «Роснано» размер раунда составил 105 млн рублей.

Несмотря на немалые вложения, готовность продукта, который был зарегистрирован в качестве медицинского изделия уже в 2012 году, создание лицензированного производства и выход на рынок в том же 2012-м, радужные планы не сбылись. Продажи шли очень туго. В 2012 году они составили всего два миллиона рублей, в 2013 и 2014-м — 17 и 13 млн рублей соответственно. И хотя некий рост был, он на порядки отставал от планируемых объемов. Фактически больше двух лет после выхода на рынок компания переживала провал. Отчасти это было связано с ситуацией на рынке. «Когда в 2007–2009 годах верстались планы, в стране был экономический рост, в

Выручка от продаж продукции собственного производства в 2015–2021 гг.





ГемаКор

Аппарат для диагностики нарушений свертываемости крови «Регистратор тромбодинамики Т-2»

медицину вкладывались приличные средства, рынок был достаточно динамичным, — рассказывает Игорь Пивоваров. — Но потом наступило затишье, рынок стал стагнировать.

и куратор проекта от «Роснано» управляющий директор Лейсан Шайдуллина, была ошибка планирования. Она заключалась в неверной оценке рынка, а именно в том, что рынок придется соз-

Успешно выполнив все контрольные точки по разработке и началу производства продукта, компания не смогла выйти на планируемые объемы продаж

Когда клиники вынуждены выживать и у них нет денег иногда даже на зарплаты и бинты, то говорить про инновационные методы диагностики не приходится. И это колоссально негативный фактор».

Но основной ошибкой, как признают и бывший гендиректор «ГемаКора» Игорь Пивоваров, и нынешний гендиректор Илья Спиридонов,

давать. Следствием этого стали ошибки в тактике вывода нового продукта в такой сложной сфере, как медицинская диагностика.

Задним числом людям, хоть немного знакомым с рынком медицинской лабораторной диагностики, кажется очевидным: чтобы оригинальный тест тромбодинамики успешно продавался, трех-пяти лет явно недостаточно. «В международной

практике на такой проект дается как минимум десять лет, в реальности же это может занимать и пятнадцать, и тридцать лет», — говорит Атауллаханов. По словам Ильи Спиридонова, рынок медицинских приборов и устройств страшно консервативен и зарегулирован. «Темпы выхода нашего продукта на рынок были явно переоценены. И для стартапа это критично, — считает Илья Спиридонов. — Это ключевой момент, который должен стоять во главе угла для начинающих

Сложность рынка медицинских устройств и диагностики заключается в необходимости встроиться в существующую инфраструктуру здравоохранения, и это помимо преодоления регуляторных барьеров. «ГемаКор» рассчитывал, что их метод диагностики будет на ура воспринят медицинской практикой, причем сразу и широко. Лейсан Шайдуллина, как бывший врач, хорошо понимает эту ловушку. «В оценке гемостаза у врачей есть пять-семь решений, с которыми они привыкли

Несмотря на немалые вложения, готовность продукта, который был зарегистрирован в качестве медицинского изделия уже в 2012 году, создание лицензированного производства и выход на рынок в том же 2012-м, радужные планы не сбылись

инноваторов. Рынок зарегулирован, медики находятся в жестких рамках, что они могут применять, а что нет, на что можно тратить деньги, на что не стоит. И они ответственны за это, поэтому не многие горят желанием попробовать что-то новое».

«Многие стартапы в этой области испытывают иллюзии, что хорошего продукта достаточно для того, чтобы рынок его немедленно принял, — говорит Лейсан Шайдуллина. — Но это не так.

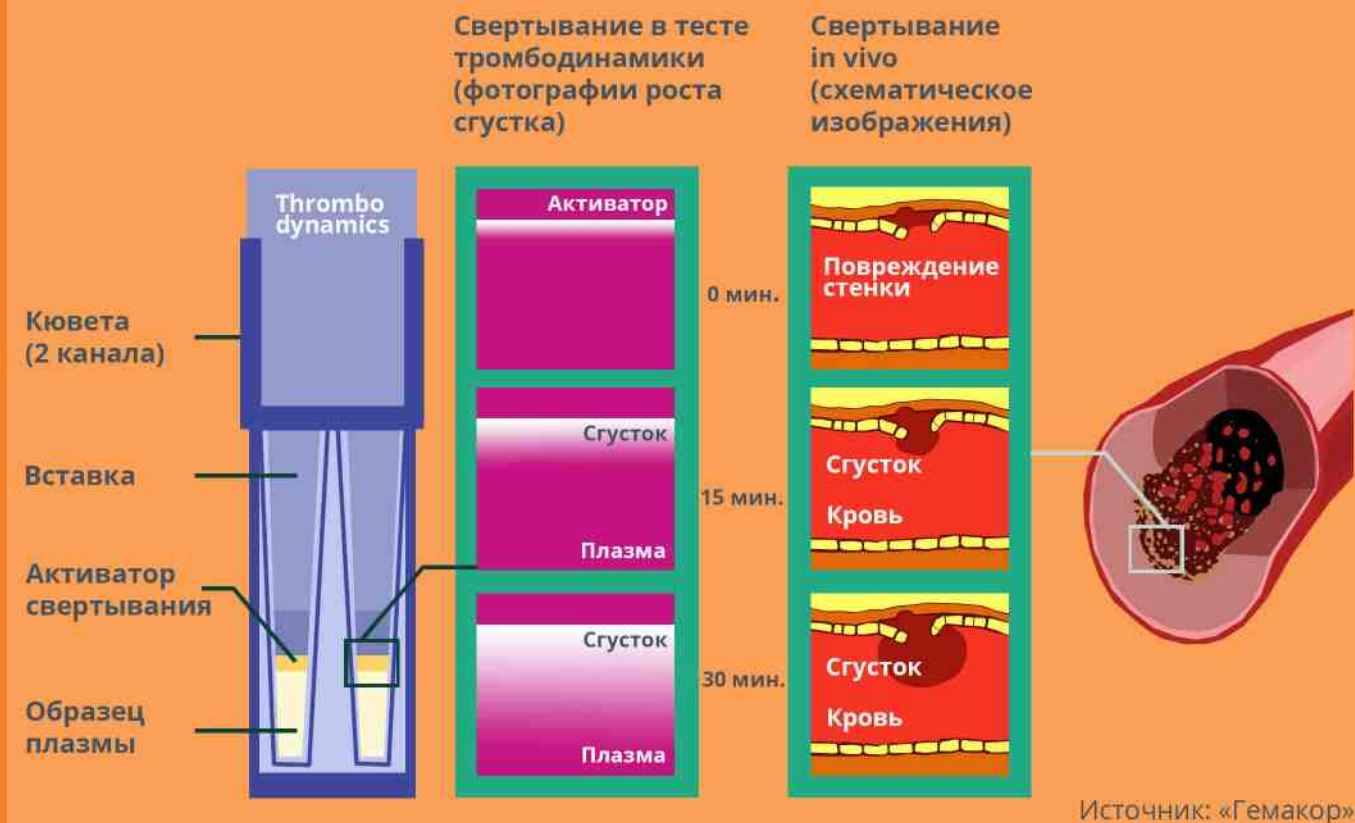
работать. Они понятны сообществу, входят в стандарты и доступны в клинической практике много лет. Всего этого у нового оригинального решения на старте просто не может быть». Получив значительное по российским меркам финансирование, но не зная специфики внедрения инноваций в медицине (а в то время на российском рынке такого опыта вообще ни у кого не было), компания в части продаж повела себя не как стартап, а как классическая коммерческая

Структура собственности ООО «Гемакор»



Источник: «СПАРК-Интерфакс»

Принцип метода тромбодинамики



Как это работает?

Тромбодинамика — результат фундаментальных научных исследований механизмов регуляции свертывания крови. Технология, положенная в основу метода, уникальна. С помощью специального нанопокрывтия, имитирующего поврежденную стенку сосуда, моделируется образование тромба в приборе в условиях, близких к физиологическим.

Тест проводится с помощью лабораторной диагностической системы «Регистратор тромбодинамики Т-2». Предварительно подготовленные образцы плазмы крови помещают в два канала измерительной кюветы. Затем в кювету вводят специальную вставку-активатор, на торцы которой нанесено покрытие, содержащее липиды и белок тканевой фактор (главный физиологический белок — активатор свертывания). Торец вставки-активатора имитирует место повреждения стенки кровеносного сосуда. В момент соприкосновения плазмы крови с вставкой-активатором запускается процесс свертывания, и от торца вставки-активатора начинается рост фибринового сгустка. Этот процесс регистрируется цифровой фотокамерой и анализируется программным обеспечением. Рассчитанные параметры процесса роста фибринового сгустка характеризуют коагуляционный статус образца плазмы крови и позволяют оценить, находится ли система свертывания в норме, гипо- или гиперкоагуляционном состоянии.

Продукция соответствует российским и международным стандартам, имеет необходимую разрешительную документацию и уже используется более чем в ста российских лечебных учреждениях и в ведущих исследовательских центрах Европы и США.

«ГемаКор Лабс», дочерняя R&D-компания «ГемаКора», стала победителем конкурса технологических компаний Startup Village 2018 с диагностическим тестом «Тромбодинамика».

фирма. По словам Спиридонова, был раздут штат (100–120 человек), одних бухгалтеров было до пяти человек. Была масса отчетности, тоже избыточной, по его мнению. Был создан большой отдел продаж, на маркетинг тратились большие деньги, но продажи не увеличивались. Фазли Атауллаханов рассказывает, что он еще тогда говорил, что нужно теснее общаться не с продавцами и чиновниками, а с врачебным сообществом. К нему не прислушались.

Примерно к 2013 году стало понятно, что «корабль» идет не туда, и в команде начались трения. Успешно выполнив все контрольные точки по разработке и началу производства продукта, компания не смогла выйти на планируемые объемы продаж. «В тот момент и инвесторы, и

драматичным: он вложил в проект много сил и считал его важной частью своей жизни. До этого компании удалось привлечь еще один раунд инвестиций от «ВЭБ Инноваций» и «Роснано».

На нового руководителя компания возлагала большие надежды. Но он — человек из большой фармы — экстраполировал свои компетенции на маленькую компанию, сосредоточившись на инвестициях в маркетинг, смене команды продаж. Но к существенному увеличению продаж это не привело. Из-за форс-мажорных обстоятельств пришлось дополнительно отвлекаться на создание новой производственной площадки. Новые деньги быстро заканчивались, и вместе с ними подал в отставку и новый директор. В этот кризис-



«Стала отслеживаться понятная динамика между первым знакомством врачей с новым тестом и началом его регулярного использования. Примерно год врач привыкает к тесту и начинает предпочитать его другим тестам или использовать вместе с ними»

большинство авторов сошлись во мнении, что нужна смена стратегии, потому что текущий вектор развития приведет к неизбежному банкротству в самые короткие сроки», — говорит Сергей Карамзин. Планы по объемам продаж, построенные во времена привлечения инвестиций (в том числе с помощью дорогостоящих бизнес-консультантов), были совершенно недостижимы, как минимум в оговоренные сроки.

Деньги заканчивались. Из возможных источников финансирования оставался только кредит «Роснано», обещанный еще на старте, который и был получен в конце 2013 года. «Я до последнего упирался, — вспоминает Атауллаханов, — но мы должны были выбирать: либо закрывать компанию, либо пробовать выбираться с помощью заемных средств». К концу 2014 года Игорь Пивоваров покинул пост генерального директора. Компания и инвесторы не комментируют его уход. По словам самого Пивоварова, для него это событие было

новый момент инвесторы предложили возглавить группу компаний «ГемаКор» Илья Спиридонову и Сергею Карамзину — ключевым членам команды, с самого начала отвечавшим за техническую сторону проекта — разработку, сертификацию и производство продукта. Директором «ГемаКора» стал Илья Спиридонов, работавший в компании с 2010 года. Он хорошо знал проект и уже понимал, как нужно двигаться дальше. Директором «ГемаКор Лабс» стал Сергей Карамзин, один из авторов и технический директор проекта. Они разделили полномочия. Спиридонов взял ответственность за производство и продажи на российском рынке, Карамзин — за разработки, клинические исследования, а позже и за развитие на зарубежных рынках.

Но нужно было приниматься за работу над ошибками, вытаскивать компанию из кризиса, в том числе радикально сокращать расходы, уволив две трети сотрудников и поменяв структуру и функции.

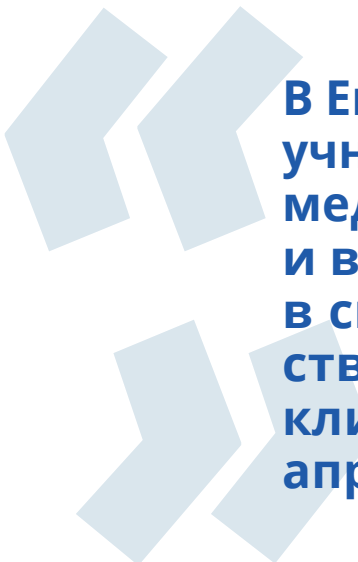
Смена стратегии. Поиск конкретных ниш. Смена каналов продаж

«То, что компания, имея хорошие ресурсы с 2010 года, не всегда рационально эти ресурсы использовала и вливала много средств в слабо проработанные и неоптимально спланированные клинические исследования, было ошибкой или большим упущением», — говорит Илья Спиридонов.

Фазли Атауллаханов тоже считает это ключевой ошибкой. «Я вижу, как работают американские компании, поскольку большую часть времени работаю в Штатах. Недавно я общался с компанией, с которой мы заключили партнерство по

компания также пересмотрела подход к работе с дистрибуторами. Вместо одного крупного эксклюзивного дистрибутора были заключены договоры с несколькими на неэксклюзивной основе, в том числе с региональными, которые имели хорошие контакты с врачами на местах, что позволило иметь быструю обратную связь.

Компания попробовала обратиться и в Минздрав. Но оказалось, что у министерства нет достаточных механизмов поддержки, сама система и сама система российского здравоохранения не в состоянии имплементировать инновации. Перенимать передовой западный опыт — да, а обкатать уникальную в мировом масштабе диагностическую технологию — нет. «Есть специальная программа клинических апробаций, где исследуются новые технологии в лечении, диагностике и профилактике, — рассказывает Илья Спиридонов. — Но эта программа устроена довольно своеобразно. С одной стороны, вы должны быть чем-то новым, что еще не используется, а с другой — уже разрешены к использованию, то есть у вас должно быть какое-то



В Европе пограничная область между научными исследованиями и практической медициной гораздо шире, чем в России, и в большей степени инкорпорирована в систему здравоохранения. Там существует широкая сеть университетских клиник, которые как раз и занимаются апробацией новых технологий

продажам в США. Сначала их многочисленные вопросы и рассуждения меня озадачивали, но потом я был просто поражен, насколько глубоко они погружены в тему — как научную, так и рыночную, еще только собираясь принять решение о сотрудничестве. “ГемаКор” такое погружение должен был совершить в годы подготовки выхода на рынок. Но из-за отсутствия грамотных профессионалов этого не сделал».

Провал в продажах привел к переосмыслению стратегии компании. Стало ясно, что нужно как можно плотнее взаимодействовать с врачебным сообществом и искать конкретные ниши, получая от него обратную связь. По словам Лейсан Шайдуллиной, которая стала курировать проект с конца 2013 года,

“предназначенное использование” в инструкции. Как итог, клинические апробации с использованием тромбодинамики не получили поддержки». Пришлось самим искать ниши. На это ушло немало времени, поскольку в первую очередь нужно было найти заинтересованных врачей. К счастью, такие врачи нашлись. Наибольший интерес проявили гематологи, хирурги, акушеры-гинекологи, онкологи.

Важно, что эти специалисты оценили возможности теста, и их убежденность в его ценности пришла из конкретных терапевтических областей. Представление же о том, что это будет важно и для кардиологов, оказалось несколько ошибочным. Есть другие предсказания и методы, которые кажутся им достаточно информативными. И они не видят дополнительной ценности в

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА



*Борис Майзель,
заместитель директора по корпоратив-
ному развитию, финансам и инвестициям
биотехнологической компании «Институт
стволовых клеток человека»:*

— В первую очередь нужно отметить неопытность команды для решения коммерческих задач вывода продукта на рынок здравоохранения. Если бы мне принесли проект, я в первую очередь спросил бы: как был оценен потенциальный рынок? И сразу стало бы понятно, что он практически не был оценен. Если стартап нацелился на коммерческий рынок, то нужно просчитать не количество возможных пациентов или врачей, которые соглашаются пользоваться новым тестом, а тех, кто готов за это заплатить. Если команда нацелилась не только на коммерческий рынок, но и на нишу, где государство возмещает расходы, то следовало бы проделать трудный путь убеждения чиновников в необходимости такого теста и включения его в стандарты. В России, к сожалению, отсутствует такой инновационный лифт, который помогал бы медицинским инновациям пробиваться на рынок.

Команда не знала, как устроена эта система, не знала, как себя вести, и это было ошибкой. Молодая компания нацелилась на широкий рынок, не просчитав реальных возможностей. К тому же на это были потрачены большие деньги, избыточное финансирование. Ошибкой было недооценить ни объемы возврата инвестиций (не просчитан рынок, из-за этого были завышены потенциальные объемы продаж), ни сроки. Пробиться на российский медицинский рынок — очень трудная задача, длительная. Мы сами столкнулись с ней, внедряя свой инновационный препарат. Ключевой момент в этой истории — убедить врача, чтобы он перешел на новый метод или новый препарат. Именно врач находится в зоне риска, причем вплоть до уголовной ответственности. И он, естественно, больше заинтересован в том, чтобы новый метод или препарат были включены в стандарты, чтобы снять с себя риски. На то, чтобы убедить врачей в эффективности и безопасности, уходит как минимум пять лет.

тесте на тромбодинамику, хотя, например, в области кардиохирургии тест себя зарекомендовал хорошо. По словам Ильи Спиридонова, компания пока не форсирует выход в область терапевтической кардиологии: она слишком большая, врачи во многом консервативны, исследования капиталоемки.

Сейчас «ГемаКор» продолжает развивать приоритетные сегменты — это акушерство и гинекология, частично хирургия (общая и сердечно-сосудистая), травматология, ортопедия, онкология. Компания ищет и новые перспективные направления. Одно из них появилось сравнительно недавно и вполне может «выстрелить». Речь идет о препаратах нового поколения, применяемых для профилактики тромбозов, целый ряд которых вышел на рынок в последнее десятилетие. Они стали постепенно заменять такой старинный бестселлер,

как варфарин. У варфарина есть существенный недостаток: его прием нужно постоянно контролировать с помощью определенного теста гемостаза — МНО. Это неудобно пациентам и врачам. Производители новых препаратов заявляли, что те не нуждаются в таком контроле. «Это было их главным конкурентным преимуществом, выносимым на щит, — говорит Сергей Карамзин. — Однако реальный опыт клинической практики сейчас все больше говорит о другом: у отдельных групп пациентов контроль важен. С каждым годом таких групп становится все больше. И многие врачи начинают интересоваться нашим тестом, который может использоваться для контроля этих препаратов. К тому же им интересуются и фармкомпании, занятые разработкой новых поколений антикоагулянтов». И это перспективная ниша на зарубежном рынке.

Выход из кризиса. Положительная динамика

Изменение стратегии развития с 2016 года стали приносить результаты. Была налажена плотная работа с лидерами мнений. «Это врачи, которым интересны инновации и которым доверяет врачебное сообщество в определенных нишах. Они получают результаты и делятся ими на конференциях и семинарах, работает сарафанное радио. И это дает органический рост», — говорит Илья Спиридонов.


По словам Лейсан Шайдуллиной, сейчас идет период обучения новому продукту: «Стала отслеживаться понятная динамика между первым знакомством врачей с новым тестом и началом его регулярного использования. Примерно год врач привыкает к тесту и начинает предпочитать его другим тестам или использовать вместе с ними».

Продажи стали расти: с 2016 года они увеличились в три раза — с 30 млн до 90 млн рублей. Около 12% составляет экспорт.

Радует, что наметилась динамика в росте экспорта. Ему, по словам Ильи Спиридонова способствует новый тест «Тромбодинамика-4D», который закончили в 2016 году благодаря партнерству со Сколково. У него есть новая опция — тест генерации тромбина. «В России этот тест не распространен,

довательский рынок в США и продолжила работу в Европе. По словам Сергея Карамзина, в Европе пограничная область между научными исследованиями и практической медициной гораздо шире, чем в России, и она в большей степени инкорпорирована в систему здравоохранения. Там существует широкая сеть университетских клиник, которые как раз и занимаются апробацией новых технологий, и врачи-исследователи всегда заинтересованы в новых продуктах. Именно они потом становятся рупорами новых методов и убеждают в их полезности и значимости врачей практической медицины. Получив признание и поддержку среди западных врачей-исследователей и инвестировав в сертификацию продукта, «ГемаКор» рассчитывает в перспективе выйти на гораздо более обширный рынок клинической медицины Европы и США, на котором сотни миллионов рублей выручки — уже реалистичный — уже реалистичный среднесрочный прогноз.

Несмотря на то что «ГемаКору» удалось преодолеть кризис и выйти на устойчивый рост продаж, пусть и с задержкой, сбылись опасения авторов проекта относительно потери ими долей в компании. Из-за невыполнения обязательств по условиям договора между участниками проекта разработчикам и бизнес-ангелам («МедИнну») в 2016 году сначала предложили выкупить доли инвесторов. Однако после того, как они отказались из-за цены, которую, по их словам, в тот момент не имели возможности заплатить, инвесторы реализовали свои опционы на выкуп доли «МедИна» в



«Стала отслеживаться понятная динамика между первым знакомством врачей с новым тестом и началом его регулярного использования. Примерно год врач привыкает к тесту и начинает предпочитать его другим тестам или использовать вместе с ними»

а в Европе его очень любят», — рассказывает Спиридонов. Он считает, что есть потенциал развития экспорта в Европу и Америку, также компания рассматривает в качестве перспективного рынка Китай. «Это очень большой рынок, своеобразный, но мы потихоньку начинаем с ним работать», — говорит Илья. Общий портфель интеллектуальной собственности компании — 50 объектов, из них более 40 зарубежных (патенты и торговые марки).

Пока что зарубежный рынок — это исследовательская ниша. В 2019 году компания вышла на иссле-

«ГемаКоре». По словам Игоря Пивоварова, для него это тоже был драматический момент. Авторы проекта, естественно, были сильно демотивированы, ведь блестящие идеи не приходят каждый день.

И на эту идею было положено много лет и усилий. «Да, получен опыт. Да, горький. Но в целом компания выжила и у нее есть перспективы дальнейшего развития», — резюмировал Фазли Атауллаханов. Путь российской медицинской инновации к успеху оказался тернист и извилист. ➡

Резюме и развилки

В 1990-х годах группа исследователей сделала открытие: ученые прояснили ранее непонятные детали процесса свертывания крови, а именно каким образом оно прекращается. Компания «ГемаКор» была создана, когда стало понятно, что это новое знание можно использовать для разработки тестов, предсказывающих склонность к образованию тромбов в крови пациента.

На начальном этапе роста компании помогли бизнес-ангелы, но затем стало ясно, что требуется серьезный инвестор. Было решено обратиться в «Роснано». В качестве соинвестора удалось привлечь «Сбербанк капитал». В конце 2009 года соглашение с инвесторами было подписано. Предполагалось, что общий размер финансирования составит 640 млн рублей на три с половиной — четыре года. К 2015 году объем продаж должен был составить 900 млн рублей.

Продукт был зарегистрирован в 2012 году, создано производство, но первоначальные планы выполнены не были. Отчасти невыполнение планов было связано с ситуацией на рынке: в России в 2007–2009 годах началась стагнация.

Но, что более важно, был неверно оценен рынок и его требования к продукту. Были допущены ошибки в тактике продвижения в сложном сегменте рынка. Компания увлеклась совершенствованием технологии и

устройства, но уделяла недостаточно внимания продвижению продукта в довольно-таки консервативном сообществе врачей и медицинских профессионалов. К концу 2013 года встал вопрос о финансировании. Из возможных источников оставался только кредит «Роснано», обещанный еще на старте, который и был получен в конце 2013 года. Альтернативой было только закрытие компании. Тогда же произошла смена гендиректора, возглавлявшего ее с самого начала. Был сокращен штат, а компания разделена на два юрлица: производственное и исследовательское. Следом была переосмыслена стратегия. Изменения коснулись как маркетинга (активная работа с врачебным сообществом), так и дистрибуции (вместо одного крупного стали делать ставку на региональных дистрибуторов). Компания начала искать возможности клинических апробаций в специальных нишах: экстракорпоральное оплодотворение, профилактика послеоперационных тромбозов в онкологии.

Изменения стали приносить результаты. Продажи выросли. В целом продвижение продукта идет за счет новых модификаций тестов, за счет работы во врачебном сообществе. Что касается продвижения за рубежом, то для этого нужны значительные инвестиции, хотя и здесь есть сдержанный оптимизм. Однако разработчики-основатели в соответствии с их обязательствами по договору продали свои доли в бизнесе инвесторам.

