

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

*На правах рукописи*

**КОНОНОВ Андрей Николаевич**

**ТРАНСФОРМАЦИЯ ОПТОВОГО ЗВЕНА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ  
ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ ЦЕПИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА**

Специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика  
(транспорт и логистика)

**ДИССЕРТАЦИЯ**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук,  
доцент  
Павлюкова Антонина Викторовна

Санкт-Петербург - 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	3
<b>1. ЛОГИСТИКА ТОВАРОСНАБЖЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ФАРМДИСТРИБУЦИИ</b>	14
1.1. Рыночная эволюция логистической организации оптового оборота лекарств	14
1.2. Логистика как профильная функция фармдистрибуции: особенности и перспективы развития	34
1.3. Производственно-распределительные цепи фармацевтической отрасли: проблемные аспекты товарно-сбытовой кооперации	58
<b>2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-РЫНОЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОПТОВОГО ЗВЕНА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ ЦЕПИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА</b>	78
2.1. Концентрация капитала в фармдистрибуции и особенности диверсификации оптового звена	78
2.2. Кризис фармдистрибуции: факторы деформации условий контрактации в товаропроводящей цепи рынка	95
2.3. Трансформация логистической цепи лекарственного обращения	110
<b>3. НАПРАВЛЕНИЯ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОПТОВОГО ЗВЕНА В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ТОВАРОСНАБЖЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА</b>	129
3.1. Товарная дистрибуция в контексте экспортно-ориентированного развития цепей создания стоимости отечественной фарминдустрии	129
3.2. Логистика товароснабжения и форматирование продаж аптечных сетей в условиях эволюционного изменения модели конкуренции на рынке	153
3.3. Диверсификация оптового звена как фактор стабилизации товаропроводящей цепи фармацевтического рынка	176
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	202
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	208

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современное развитие классической модели оптовой торговли сопровождается нарастанием институционально-рыночного напряжения в распределительной логистике товарного сектора экономики. Оптовая торговля, как связующее центральное звено в логистической системе товароснабжения рынка, стремительно эволюционировала вследствие сокращения многозвенной конфигурации товаропроводящей цепи, развития прямых поставок, например в FMCG-ритейле, сценарий которого в той или иной степени реализуется на отдельных отраслевых рынках.

Развитие фармацевтического рынка характеризуется сложными процессами трансформации оптового звена в логистической товаропроводящей цепи, устойчивость которого нарушена возрастающими коммерческими рисками контрактации из-за изменения структуры рыночного доминирования – избыточной консолидации опта, роста транзакционных издержек и повышения стоимости страхования коммерческих рисков, когда увеличение стоимости товарного кредитования и давление со стороны поставщиков по срокам оплаты транслировалось в нисходящие звенья цепи, что привело к ужесточению условий контрактации для аптечных партнеров и банкротству части из них.

Трансформация оптового звена в цепи лекарственного обращения вызвана рядом факторов, среди которых можно выделить следующие.

Во-первых, перестроение логистики импортных поставок, изменение источников снабжения и структуры издержек фармацевтических производителей ограничили условия взаимодействия и сроки постоплаты для дистрибуторов и крупных аптечных сетей.

Во-вторых, рост транзакционных издержек в цепи, уменьшение товарных лимитов отгрузок, повышение доли покрытия кредиторской задолженности банковскими гарантиями повышают стоимость товароснабжения аптечных точек в условиях зарождающегося тренда на снижение плотности аптек, конкуренция которых вызывает падение доходности розничного звена, прежде

всего единичных аптек и малых аптечных сетей, и дестабилизацию цепи поставок.

В-третьих, опережающий рост индекса рыночной концентрации оптового товарооборота и перераспределение товарных поставок в пользу дистрибуторов первого уровня все больше ограничивают устойчивость региональных оптовых компаний, которые пытаются диверсифицировать сбыт и поддержать объем товарных поставок (масса прибыли) при снижении рентабельности из-за возросшего уровня издержек обращения.

В-четвертых, на рынке складывается новый паритет переговорных позиций звеньев в товаропроводящей цепи, где консолидация и растущая в объеме локализация мощностей фармацевтических производителей в условиях выхода с рынка продукции зарубежных фармкомпаний и отсутствия рабочего формата передачи ими продуктовых портфелей российским партнерам будут усиливать позиции отечественного производственного звена в системе товарно-сбытовой кооперации, которое все сильнее замыкается на федеральных дистрибуторов. Это усиливает институциональное расслоение оптового звена, в структуре которого разные ресурсные возможности дистрибуторов являются дифференцирующим фактором диверсификации фармацевтического опта как инструмента повышения рыночной устойчивости и доходности, расширения контроля товаропроводящей цепи, в которой реализация логистического функционала не обеспечивает достаточный уровень добавленной стоимости и сосуществует с активным развитием балансирующего доходность товароснабжения рынка.

В-пятых, суверенизация отечественной фармации характеризуется усложнением и дефрагментацией цепочек создания стоимости, развитием производства полного цикла, разработкой промышленных технологий и самостоятельным выпуском субстанций (например, «Бион» входит в структуру «Протек» и др.), в которые включается, в том числе дистрибуторское звено логистической цепи.

Пересечение данных факторов формирует сложную результирующую развития фармацевтического рынка. Совершенствование решений, предлагаемых дистрибуторами аптечному сегменту, требует более эффективного хеджирования коммерческих рисков контрактации, оценки рисков локальных банкротств в канале аптечных продаж, более прочного закрепления региональных дистрибуторов в новых региональных локациях и расширения географии поставок в условиях продолжающегося перераспределения рынка в пользу федеральных компаний. Рынок и малый сектор лекарственной дистрибуции находятся в поиске решений и стратегий, позволяющих стабилизировать работу всей логистической цепи рынка, обеспечить сокращение затрат, рост доходности звеньев и ослабление дисбалансов в распределении добавленной стоимости с учетом устойчивых предпосылок растущей концентрации выручки в фармацевтическом опте и аптечном ритейле.

**Степень разработанности исследуемой проблемы.** Теоретический базис распределительной логистики как основы организации процессов товародвижения на потребительском рынке и в товарном секторе экономики в целом заложен в трудах ведущих отечественных и зарубежных ученых: Альбекова А.У., Аникина Б.А., Журавлевой Н.А., Афанасенко И.Д., Барыкина С.Е., Борисовой В.В., Гвилики Н.А., Дыбской В.В., Кизима А.А., Линдерса М.Р., Лукинского В.С., Лукиных В.Ф., Малевич Ю.В., Миротина Л.Б., Мясниковой Л.А., Парфенова А.В., Плетневой Н.Г., Проценко О.Д., Проценко И.О., Сергеева В.И., Шульженко Т.Г., Щербакова В.В. и др.

Развитие цепей создания стоимости современных фармацевтических компаний, в том числе в части логистической организации распределения продукции в условиях возрастания рисков трансграничных перевозок в фрагментирующейся системе глобально распределенного производства рассмотрено в трудах таких исследователей, как Айдрус И.А.З., Аренков И.А., Беркович М.И., Волгина Н.А., Гандель В.Г., Гришина М.Г., Дементьев Е.В., Евсюков С.Г., Катукон Д.Д., Малыгин В.Е., Михайлюк М.В., Синицова Я.С.,

Смирнова Е.А., Смородинская Н.В., Третьяк О.А., Устюжанина Е.В., Чернышева А.М. и других ученых.

Проблематика развития фармацевтической логистики как профильной функции оптового звена и вопросы институционально-рыночной трансформации дистрибуторов как центрального звена товаропроводящей цепи рынка получили теоретическое и прикладное развитие в исследованиях ученых и специалистов: Андриановой Г.Н., Борисова Ю.А., Бойко В.Н., Березного А.В., Беспалова Н.В., Власова Г.А., Воронова А.В., Воронова В.И., Евстратова А.В., Еремченко О.А., Лисовского П.А., Литвишкова А.Е., Овод А.И., Петрова А.Л., Рукиной Н.В., Широковой И., Халатян С.Г., Яковлевой Е.А. и др.

Анализ конкуренции в коммерческом сегменте и асимметрии товарно-сбытовой кооперации производственного, оптового и розничного звеньев в логистической товаропроводящей цепи фармацевтического рынка нашел отражение в публикациях таких авторов, как Алексеева Н.Н., Брызгалова-План Е.А., Головатюк И.В., Зобов А.М., Иванова Н.О., Карасев М.М., Ковалева И.А., Марков Н.И., Наджафарова М.Н., Ноздрачева Е.Н., Погребинского Д.Б., Посылкина О.В., Табакчи Г.А., Якимова Е.А., Шуляк С.А., Ясинской Л.Е., Трофимова Е.О. и др.

Несмотря на высокий уровень концептуальной и прикладной разработки проблемных аспектов развития логистической товаропроводящей цепи фармацевтического рынка, нестабильность макроэкономических условий контрактации звеньев, санкционные ограничения и торговые рестрикции, изменение логистики импортных товаропотоков, рост рыночной асимметрии переговорных позиций звеньев в цепи стимулируют эволюционный переход рынка на новую ступень развития, что требует научно-прикладного переосмысления направлений и способов развития распределительной логистики фармацевтического опта, его диверсификации с целью стабилизации процессов товароснабжения рынка и повышения уровня добавленной стоимости в цепи.

**Целью диссертационного исследования** является разработка научно-обоснованных положений по обеспечению системной трансформации оптового звена фармацевтического рынка и практических рекомендаций по их реализации в интересах повышения устойчивости логистической товаропроводящей цепи сферы лекарственного обращения.

В соответствии с поставленной целью в представленной работе решались следующие основные **задачи**:

– раскрыть особенности рыночной эволюции логистической организации оптового оборота лекарств и специфику рыночной ниши фармацевтической логистики как профильной функции фармдистрибуции в ретроспективе и через призму современного развития сферы лекарственного обращения;

– обосновать условия и факторы усиления функциональной синергии логистики и дистрибуции фармацевтического опта в контексте современного кризиса товарной дистрибуции и деформации условий контрактации в логистической товаропроводящей цепи фармацевтического рынка;

– обосновать направления и рыночный потенциал экспортно-ориентированного развития цепей создания стоимости отечественной фарминдустрии;

– определить перспективы логистики товароснабжения аптечных сетей в условиях эволюционного изменения модели конкуренции в коммерческом сегменте рынка;

– доказательно обосновать пути и направления диверсификации оптового звена как фактора стабилизации товаропроводящей цепи фармацевтического рынка.

**Объектом исследования** является многоуровневая система товарной дистрибуции лекарственных препаратов на фармацевтическом рынке.

**Предметом исследования** выступает процесс трансформации оптового звена логистической цепи товароснабжения фармацевтического рынка в условиях роста асимметрии товарно-сбытовой кооперации звеньев и изменения структуры их рыночного доминирования в цепи лекарственного обращения.

**Теоретическую и методологическую** основу исследования составили научные труды в области теории и практики развития фармацевтической логистики, рыночной эволюции оптового звена и развития его торгово-логистической функции в современной цепи лекарственного обращения, концептуального развития проблемных аспектов товарно-сбытовой кооперации на отраслевых рынках, многозвенной организации поставок в системе товароснабжения современного рынка. Предметно специализированная для исследования распределительная логистика, теория организации рыночного взаимодействия и управления цепями поставок, концепция вертикальной интеграции цепей создания стоимости и диверсификации современного торгового оптово-розничного бизнеса формируют идейно-теоретическую базу диссертационного исследования.

Методология исследования основана на использовании качественных методов ретроспективного и логического анализа, функционально-стоимостного анализа, систематизации рыночных трендов и сравнительного анализа, а также экономико-математического моделирования и оценки экономической эффективности фармацевтической дистрибуции как функции логистических издержек оптового звена рынка.

**Информационная база** исследования представляет собой совокупность данных отраслевых исследований проблем развития дистрибуции и фармдистрибуции в России и зарубежных странах (DSM Group и др.), статистических данных о динамике развития отечественного фармацевтического рынка и его сегментов (госзакупки, коммерческий сегмент), аналитических обзоров специфики развития торгово-логистической функции в современной цепи лекарственного обращения, а также информации, представленной в монографиях, журналах и ресурсах сети Интернет, в которых освещаются современные проблемы и противоречия развития распределительной логистики фармацевтической дистрибуции, многозвенной организации товарных поставок на потребительском рынке.

**Обоснованность результатов исследования** обеспечивается применением фундаментальных трудов российских и зарубежных ученых, специалистов в области распределительной логистики как теоретической базы и концептуальной основы диссертационного исследования; согласованием рабочей гипотезы исследования и ее эмпирической верификацией с результатами прикладных исследований в области организации оптового оборота и фармацевтической логистики как профильной функции оптовых компаний – центрального звена логистической цепи лекарственного обращения.

**Обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования** обеспечены широким массивом изученной автором информации и эмпирических данных, характеризующих динамику концентрации капитала в основных звеньях цепи, а также тенденции институционально-рыночной трансформации дистрибутивного сегмента и развития торгово-логистической функции оптового звена логистической товаропроводящей цепи фармацевтического рынка.

Публикации автора, обсуждение результатов и основных положений диссертации на международных научно-практических конференциях, тематика которых затрагивает актуальные вопросы современной рыночной трансформации оптового звена логистической товаропроводящей цепи фармацевтического рынка, его текущей и будущей институционализации в торговой сфере лекарственного обращения, внедрение основных положений работы в ООО «Органика» и АО «Фарм-Синтез» также обеспечивают достоверность результатов исследования.

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.** Диссертация соответствует Паспорту научной специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика (транспорт и логистика): п. 5.9 «Теория и методология анализа логистических процессов и управления цепями поставок. Развитие отраслевых и функциональных сегментов рынка логистических услуг» и п. 5.11 «Отраслевые и функциональные аспекты развития сектора логистических услуг».

**Научная новизна** результатов диссертационного исследования заключается в научной разработке направлений и стратегий трансформации оптового звена, диверсификация которого обеспечивает повышение рыночной устойчивости логистической товаропроводящей цепи фармацевтического рынка в условиях роста транзакционных и логистических издержек и вызванного им снижения рентабельности распределения продукции, растущей концентрации капитала в сфере лекарственного обращения, а также накопления асимметрии товарно-сбытовой кооперации производственного и оптово-розничного звеньев цепи.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:**

1. Систематизированы особенности развития торгово-логистической функции оптового звена в товаропроводящей цепи фармацевтического рынка, ресурсные возможности рыночной адаптации которого дифференцированы и должны быть направлены на оптимизацию расходов товароснабжения, что потребует работы с более широким ассортиментом, товарным запасом и его максимального приближения к потребителю в условиях эволюционного усложнения модели конкуренции аптечных сетей и нарастающего дисбаланса концентрации капитала в производственном, оптовом и розничном звеньях логистической цепи товароснабжения фармацевтического рынка.

2. Обоснованы стратегические императивы усиления функциональной синергии между логистикой и товарной дистрибуцией фармацевтического опта в условиях снижения ценовой премии, удорожания товарного кредита, повышения для отдельных аптек и небольших сетей рисков выхода с рынка, трансляция которых в региональной цепи поставок увеличивает транзакционные издержки, компенсация которых в рамках основного торгово-логистического профиля фармдистрибуции может быть обеспечена за счет оценки и повышения рыночной устойчивости нисходящего звена в цепи, таргетирования клиентской базы и дифференциации условий оптовой отгрузки, а также развития логистической инфраструктуры сбыта лекарственных препаратов и

интермодального механизма распределительной логистики на периметре «дистрибутор – аптека/аптечная сеть».

3. Определены возможности снижения инфляции издержек производства и распределения продукции отечественных фармацевтических производителей за счет развития экспортно-ориентированных логистических цепей создания стоимости, что обеспечит эффективное балансирование внутренней инфляции издержек и внешних товарных поставок, возможность выпуска и масштабирования экспортных продаж отечественных инновационных препаратов, дотирующих снижение стоимости поставок продукции из перечня жизненно важных лекарственных препаратов (ЖНВЛП) внутри страны, отгрузок в канале госзакупок и др.

4. Определены и обоснованы роль и значение распределительной логистики в современной и будущей институционализации многоканальной модели продаж, в которой конкуренция и давление на маржу аптечных сетей будут стимулировать реверсивный процесс снижения плотности размещения аптечных точек, эффекты которого – увеличение стоимости товароснабжения аптек в сети и ускорение развития ePharma – приведут к дополнительному перераспределению спроса, ключевым инструментом борьбы за который должна выступать логистика, расширение и улучшение сервисно-логистических условий доставки.

5. Разработаны стратегии диверсификации оптового звена в логистической товаропроводящей цепи фармацевтического рынка, дифференцированные в рамках многоуровневой системы товарной дистрибуции, реализация которых обеспечит повышение рыночной устойчивости дистрибуторов за счет вертикальной интеграции крупного оптового звена, локального расширения географии поставок региональных дистрибуторов в канале госзакупок и коммерческом сегменте рынка как инструментов преодоления системной дисфункции фармацевтического опта в условиях перераспределения рынка.

**Теоретическая значимость** основных положений и результатов диссертации состоит в научно-обоснованной расшивке современной

проблематики институционально-рыночной трансформации оптового звена в товаропроводящей цепи фармацевтического рынка, функциональная ниша логистики которого развивается в рамках более сложного и нарастающего дисбаланса рыночной иерархии оптового и розничного звеньев, укрупнения аптечного ритейла и изменения парадигмы рыночной конкуренции, вызывающих снижение эффективности внешних товарных поставок в интегрированных вертикальных структурах фармацевтического опта.

**Практическая значимость** результатов исследования состоит в том, что предложенные в нем рекомендации могут быть использованы оптовыми компаниями в дистрибуторском сегменте рынка для оптимизации бизнес-модели товарной дистрибуции, а также общей стабилизации логистической системы товароснабжения фармацевтического рынка. Результаты исследования получили внедрение в учебном процессе ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения» в рамках методического обеспечения учебного плана подготовки бакалавров по направлению «Менеджмент», профиль «Логистика и управление цепями поставок» и магистров по направлению «Менеджмент», профиль «Логистика в транспортных системах», а также в учебном процессе Ростовского филиала Российской таможенной академии при проведении лекционных занятий для бакалавриата по курсу учебной дисциплины «Логистика и управление цепями поставок».

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертации докладывались автором на научно-практических конференциях, в том числе на таких как: IX Международная научно-практическая конференция «Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях», 14-18 ноября 2022 г., г. Ростов-на-Дону; X Международная научно-практическая конференция «Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях», 13-17 ноября 2023 г., Ростов-на-Дону; VIII Всероссийская национальная научно-практическая конференция «Экономико-правовые механизмы обеспечения национальной безопасности»,

6 июня 2024 г., г. Ростов-на-Дону; V Национальная научно-образовательная конференция «Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика», 14-16 октября 2024 г., Санкт-Петербург; V Всероссийская научно-практическая конференция «Таможенное дело: актуальные проблемы», 14–18 октября 2024 г., г. Новосибирск; Региональный форум «Наука и молодежь XXI века», 18 ноября 2024 г., г. Новосибирск; XI Международная научно-практическая конференция «Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях», 18-22 ноября 2024 г., г. Ростов-на-Дону; X Международная научно-практическая конференция «Инновации в науке: вызовы и перспективы будущего», 10 января 2025 г., Саратов; V Международная научно-практическая конференция «Современные тенденции в научных исследованиях», 15 января 2025 г., Москва.

Результаты работы приняты к внедрению в работе регионального фармацевтического дистрибутора ООО «Органика», а также для оптимизации товарно-сбытовых цепочек и логистики распределения продукции АО «Фарм-Синтез».

**Структура диссертации** определяется целью и задачами исследования. Диссертация включает введение, три главы, заключение и список использованных источников.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 24 научные работы общим объемом 21,94 п.л. (авторский вклад – 8,97 п.л.), включая 10 статей в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России (5,5 п.л. / 3,97 п.л. автора).

# **1. ЛОГИСТИКА ТОВАРОСНАБЖЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ФАРМДИСТРИБУЦИИ**

## **1.1. Рыночная эволюция логистической организации оптового оборота лекарств**

Теория логистики с начала XXI в. претерпела множество кардинальных изменений, которые связаны не только с появлением и развитием цифрового канала продаж, но и с изменением функциональной ниши сложившейся стационарной системы товароснабжения рынка.

Традиционная цепь «производство – опт – розница» стремительно трансформируется под давлением онлайн, который способствовал развитию прямых продаж («D2C» – direct to customer) и привел к частичному упразднению концепции перепродавцов, которая работала в мировом ритейле с XVI в.

Многозвенная организация процессов товароснабжения рынка постепенно трансформируется не только в сторону сокращения количества звеньев цепи, но и сопровождается изменением их содержательной и функциональной ниши в процессе рыночной институционализации сферы товарного обращения.

Наиболее радикальный сдвиг в функционировании оптового звена произошел в торговле продовольственными товарами, где выход на рынок торговых сетей фактически упразднил систему товарной дистрибуции и небольшие самостоятельные торговые точки как ее экономическую базу.

В непродовольственной рознице мы наблюдаем более сложные процессы рыночной институционализации опта, который сохраняет свое положение в цепи, но изменяет бизнес-модель развития и функционал, в структуре которого прибылеобразующая функция логистики постепенно сужается.

Эволюционно оптовые компании фармацевтического рынка выходят за рамки периода, когда «именно оптовое звено определяло «правила игры», а

система оптовых продаж лекарственных препаратов (ЛП) имела высокую рентабельность<sup>1</sup>.

Российский фармацевтический рынок развивается по траектории, отличной от «европейской» модели «одна аптека – один дистрибутор». Консолидация российского оптового бизнеса привела к перераспределению рынка, на котором закрепились крупные фармдистрибуторы, которые аккумулируют основную часть выручки – в 2023 г. на ТОП-10 приходилось 77 % рынка против 71 % в 2019 г.<sup>2</sup>.

Укрупнение оптового бизнеса в сфере дистрибуции ЛП привело к сокращению оптовых компаний и перераспределению рынка, на котором региональные фармдистрибуторы охватывают более удаленные локации, менее интересные для крупных дистрибуторов. Работа на периферии, отсутствие внутренней логистической инфраструктуры у небольших аптечных сетей требуют выстраивания новых эффективных логистических схем как способа сократить издержки, увеличить экономию и не проиграть в рыночной борьбе за выживание. Развивающаяся конкуренция, рост стоимости фондирования и возрастающие риски реализации продукции создают непростой экономический базис условий, которые становятся проверкой на прочность для дистрибуторского звена.

В целом с начала 2000-х гг. эволюция рынка привела к резкому сокращению количества оптовых компаний, которых в РФ в 2004 г. было зарегистрировано около 4 тыс., из них определенную активность показывали 1,5 тыс., а реальную рыночную силу представляли порядка 700 компаний<sup>3</sup>. В течение более двух десятков лет консолидация опта привела к сокращению количества национальных дистрибуторов и еще большему сокращению числа крупных межрегиональных и региональных дистрибуторов. Как звено рынка

---

<sup>1</sup> Иванова Н. В этом году наша задача – выстоять // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/nastasya-ivanova-v-etom-godu-nasha-zadacha-vystoyat-15418> (дата обращения: 18.02.2024).

<sup>2</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 // По данным исследований DSM GROUP. С. 111. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

<sup>3</sup> Широкова И. Дистрибуторы как движущая сила рынка // Ремедиум. 2004. № 4. С. 85.

сохраняются небольшие «нишевые» дистрибуторы, которые работают с ограниченной линейкой ЛП и ориентированы на определенные каналы и регионы поставок.

Нишевание рынка является адаптивной стратегией развития, которая, тем не менее, не обеспечивает системной устойчивости оптового звена. Такая устойчивость достигается за счет диверсификации: выход в розницу, покупка дженериковой компании, открытие частной клиники и др. На фоне снижения маржи оптового звена традиционно невысокая норма прибыли производства дженериков в 2010-х гг. в 2020-х гг. представляется как вполне рентабельный бизнес, где масса прибыли может добираться за счет большого объема<sup>1</sup>.

В целом, с точки зрения модели развития рынка, позиции крупных оптовых компаний на российском рынке намного сильнее позиций их западных конкурентов. Так, масштаб продаж и охват рынка позволяет ТОП-5 российским дистрибуторам контролировать 59 % рынка (2023 г.), а объемы продаж двух ведущих оптовых компаний («Пульс», «Протек») в 7–8 раз превышают объемы годовых продаж двух самых крупных фармацевтических производителей – «Отисифарм» и «Биннофарм Групп»<sup>2</sup>.

Если на Западе медицинские представители зарубежных компаний могут обеспечить полное лекарственное покрытие всей территории страны, то в России решение этой задачи без привлечения оптового звена невозможно.

Вертикальная интеграция опта в рамках диверсификации бизнеса и объединение с аптечными сетями обеспечивают более широкие возможности для гарантированного сбыта, а высокие риски реализации продукции и необходимость сбора дебиторской задолженности ограничивает развитие системы прямых продаж «производитель – аптека», определенное логистическое удобство которых дает продолжающаяся консолидация розничного сегмента рынка.

---

<sup>1</sup> Широкова И., Филиппова И. Диверсификация – ключевая логика развития бизнеса // Ремедиум. 2006. № 9. С. 11.

<sup>2</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 // По данным исследований DSM GROUP. С.112, 126. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

При этом с точки зрения логистики система внутреннего товарного перемещения в аптечных сетях имеет определенное дробление и часто не завязана в одном регионе на один распределительный центр (РЦ), что увеличивает затраты на логистику небольших дистрибуторов, рентабельность продаж которых снижается.

Основная цель современной диверсификации оптовых компаний – это повышение рентабельности, уровень которой последние годы неуклонно снижается. Основные пути диверсификации – выход в производство и аптечную розницу. В 1999 г. «Протек» впервые диверсифицировала свой бизнес, создав производственное подразделение «Сотекс». В 2001 г. компанией «Протек» была открыта первая аптека будущей сети «Ригла». В целом выход в розницу согласуется с общемировой тенденцией трансформации фармацевтического опта, в рамках которой дистрибуторские компании стремятся обеспечить наиболее полный ассортимент аптеки. Покупка аптечных сетей создает для оптовых компаний канал сбыта и более сильную переговорную позицию с остальной частью независимой розницы с учетом того, что часть ЛП распределяется в коммерческом сегменте рынка самостоятельно.

Между тем автономная вертикально-интегрированная цепочка «производство – дистрибуция – розница» может также снижать эффективность продаж за счет более преференциального ценообразования для собственной розницы, что в целом может сокращать добавленную стоимость<sup>1</sup>. Это решает проблему управления рисками, дефицита оборотных средств аптечной сети и др.

В современном формате вертикальная интеграция является достаточно гибкой, что обеспечивает ее рыночную устойчивость и конкурентоспособность на рынке, так как «каждый из ее элементов (помимо своих дочерних структур) работает и с внешними участниками»<sup>2</sup>. То есть вертикально-интегрированная

---

<sup>1</sup> Березной А. Трансформация бизнес-моделей «Большой фармы» // Мировая экономика и международные отношения. 2022. Том 66. № 3. С. 81–89.

<sup>2</sup> Беспалов Н. У лекарственной дистрибуции – уникальная структура // Фармацевтическая газета «Московские аптеки» // URL: <https://mosapteki.ru/material/u-lekarstvennoyo-distribucii-unikalnaya-struktura-14593?ysclid=m4mjd1qhcu588377212> (дата обращения: 06.04.2022).

система не является полностью закрытой, поскольку такой формат будет неконкурентоспособным в современных условиях.

В цепи товароснабжения оптовое звено должно использовать все инструменты в борьбе за распределение добавленной стоимости с другими участниками, которые «за счет прямых контрактов или сокращения числа логистических шагов пытаются замкнуть распределение прибыли на себя»<sup>1</sup>.

К середине 2010-х гг. в условиях жесткой конкуренции региональных и федеральных оптовых компаний в логистической системе лекарственного обращения смогли закрепиться операторы, которые использовали эффективную затратную схему, оптимизировали логистику, предложили цены ниже рынка или трансформировались в нишевого дистрибутора в узком сегменте рынка.

Однако снижение затрат и пересмотр ассортимента для фронтальной конкуренции оказались недостаточными – оптимизацию затрат дополнила диверсификация бизнеса в раках смежных рынков через создание аптечных сетей и производственного направления. С начала 2010-х гг. этот цикл преобразования прошли все крупные фармдистрибуторы, которые диверсифицировали бизнес в рознице («Протек» (аптечная сеть «Ригла»), «РОСТА» («Радуга»), Alliance Healthcare Rus («Алфегга Аптека»), Oriola KD («Старый лекарь»), «Империя-Фарма» («Доктор Столетов»), «Катрен», «Биотэк», «Пульс», «БСС», «Евросервис», «Фармкомплект»), а также в производстве («Протек», «СИА Интернейшнл», «Р-Фарм», «Биотэк», «Ирвин 2»)<sup>2</sup>.

В настоящее время функциональная ниша фармацевтической дистрибуции стремительно изменяется в сторону более сложных и диверсифицированных моделей развития, расширения географии распределения продукции, развития складской и логистической инфраструктуры, а также диверсификации в рамках

---

<sup>1</sup> Алтайская Е. Фарма России: о фармацевтических субстанциях и не только // Фармацевтическая газета «Московские аптеки» // URL: <https://mosapteki.ru/material/farma-rossii-o-farmaceuticheskix-substanciyax-i-ne-tolko-15527?ysclid=m4mjiesd90382399418> (дата обращения: 04.11.2022).

<sup>2</sup> Широкова И. Фармдистрибуторы: вызовы времени и новые стратегии // Ремедиум. 2014. № 12. С. 26.

розничного и производственного сегментов фармацевтического рынка, более активного освоения поставок парафармацевтической продукции и др.

В отличие от продуктового ритейла, где именно растущая конкуренция со стороны торговых сетей выступила фактором дестабилизации оптового звена, на фармацевтическом рынке ухудшение макроэкономических условий (рост ключевой ставки Банка России, валютные издержки из-за повышения курсовой разницы в рамках годовых контрактов поставок в госпитальный сегмент и др.) привело к изменению условий работы, включая переориентацию на предоплатные сделки, сокращение отсрочки платежа, привязку отсрочки к цене закупки и др.

С этой точки зрения мы рассматриваем более сложную конфигурацию сбыта, в которой фактором дестабилизации звеньев цепи лекарственного обращения выступает сокращение прибыли из-за увеличения издержек распределения продукции, связанных с формированием оборотного капитала и страхованием коммерческих рисков в рамках транзакций «производитель – дистрибутор» и «дистрибутор – аптека».

Таким образом, на современном этапе развития российские оптовые компании функционально больше тяготеют к американской модели фармдистрибуции, где компании предоставляют партнерам широкий комплекс сервисов, которые выходят за рамки логистики (транспортировка, хранение) ЛП и включают информационную поддержку, консалтинг, франчайзинг и др. Эволюционно в классическом варианте такого сервиса можно выделить следующие группы услуг<sup>1</sup>:

- 1) для производителей – информационные и маркетинговые сервисы на базе контактов и коммуникаций дистрибьютора с аптеками и госпиталями;
- 2) для госпиталей – услуги по оптимизации товарных запасов;
- 3) для аптек – целый комплекс услуг, необходимых малому и среднему бизнесу.

---

<sup>1</sup> Колипова Ю. Российская дистрибуция: особый путь развития? // Ремедиум. 2003. № 12. С. 72.

В процессе диверсификации отечественная фармдистрибуция становится более отличной от европейских компаний, которые выполняют в большей степени функции логистических операторов – решают техническую задачу оптимизации товарного оборота аптек.

Современная рыночная эволюция фармдистрибуции оказалась в большей степени детерминирована экономическими особенностями и динамикой условий организации оптового оборота лекарств, что формировало предпосылки для возрастающего давления на рентабельность поставок. Стабилизация доходности фармацевтического опта оказалась возможной прежде всего за счет оборота и диверсификации бизнеса, что обеспечило новые точки роста и увеличения прибыли, а также возможность более прочного закрепления в цепочке товародвижения за счет развития производства и самостоятельного выхода в аптечную розницу.

Важно отметить, что расширение производственных компетенций представляет собой сложную стратегию диверсификации отечественного фармацевтического опта, трансформация которого происходит в рамках вертикальной интеграции, преимущественно с розничным звеном. В условиях консолидации аптечного рынка эта стратегия обеспечивает увеличение переговорной позиции дистрибуторов с розницей и гарантированный канал сбыта в условиях постепенного усложнения лекарственного рынка. Сегодня он привлекает все больше внимания отраслевых лидеров из других товарных категорий и различные технологические компании, маркетплейсы, несмотря на логистические ограничения в масштабировании их продаж по сравнению с профильными операторами отечественной фармации.

Теоретическое обобщение выделенных нами выше особенностей рыночной институционализации российского оптового бизнеса на фармацевтическом рынке позволяет отметить усложнение модели его развития, особенностью которого является диверсификация сбыта, которая дает возможность получить дополнительную прибыль в условиях снижения

рентабельности оптовых продаж, их возрастающей чувствительности к доле поставщика в закупках основных клиентов.

Развитие товаропроводящей цепи фармацевтического рынка сопровождается выходом в сегмент фармацевтической дистрибуции непрофильных компаний, которым сложно адаптироваться в сфере лекарственного обращения и эффективно перенести в нее принципы работы, например на рынке FMCG-товаров. Так, маловероятной представляется эффективная адаптация «Почта России» и изменение бизнес-модели ее развития в сфере, где ЛП требуют специальных условий их хранения и транспортировки»<sup>1</sup>.

Модель фармдистрибуции в России схожа с ее зарубежными аналогами, показала свою устойчивость в длинной ретроспективе и находится на высоком уровне технического оснащения и организационного построения сбыта и логистики поставок<sup>2</sup>. Это создает мощную инерцию развития бизнес-модели оптового звена и рынка в целом.

Тем не менее разворот бизнес-моделей, выход на рынок маркетплейсов и экспансия новых неотраслевых компаний создают риск ослабления оптового звена, устойчивость которого предполагает сохранение аптеки как его потребительской базы, которая вынуждена наращивать несвойственные ей компетенции в цифровой торговле, транспортной логистике и др.<sup>3</sup>.

Развитие фармдистрибуции должно обеспечивать эффективную операционную связку в системе товарно-сбытовой кооперации с розничным звеном, которое активно развивает онлайн-сервисы бронирования аптечных препаратов и доставку ОТС-препаратов на дом.

---

<sup>1</sup> Лекарства – почтой. Что изменится в аптеке и фармдистрибуции? // Фармацевтическая газета «Московские аптеки» // URL: <https://mosapteki.ru/material/lekarstva-pochtoyo-chto-izmenitsya-v-apteke-i-distribucii-14591> (дата обращения: 14.04.2022).

<sup>2</sup> Беспалов Н. У лекарственной дистрибуции – уникальная структура // Фармацевтическая газета «Московские аптеки» // URL: <https://mosapteki.ru/material/u-lekarstvennoyo-distribucii-unikalnaya-struktura-14593> (дата обращения: 29.12.2022).

<sup>3</sup> Костин К.Б., Шанава Л.А. Формирование эффективной бизнес-модели современной ТНК в области фармацевтики // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 7. С. 2205–2232; Жукова К., Егоров С., Баглей Д., Обухова И. Фармрынок в цифровой реальности – каким он будет? // Фармацевтическая газета «Московские аптеки» // URL: <https://mosapteki.ru/material/farmrynok-v-cifrovoyo-realnosti-kakim-on-budet-13765> (дата обращения: 06.11.2022).

В 2015–2023 гг. eCommerce аптечного рынка помимо развития аптечных маркетплейсов («Аптека.ру», «ЗдравСити», «Еаптека» и др.) расширил возможности бронирования и/или доставки онлайн-заказов (таблица 1.1):

- на сайтах аптечных сетей;
- на аптечных агрегаторах, где можно получить данные по наличию ЛП и ценам в аптеках;
- на традиционных маркетплейсах («Яндекс.Маркет», Ozon, Wildberries).

Расширение каналов и появление новых операторов приводит к сокращению доли аптечных маркетплейсов, которая только в 2022 г. снизилась с 66 % до 60 %. На сайте Asna.ru потребитель получает доступ к более чем 10 тыс. аптек. Включение в проект объединения «АСНА» дистрибутора «Пульс» обеспечило помимо бронирования из готового ассортимента аптек возможность прямой доставки со склада дистрибутора на следующий день в рамках расширенного ассортимента «ассоциация «АСНА» + «Пульс». То есть масштабирование проекта происходит не только за счет участников маркетингового союза.

Важно отметить, что «Пульс» развивает собственный маркетплейс на сайте POLZA.ru и получил разрешение на развитие канала онлайн-торговли и доставку лекарственных препаратов на дом. Сегодня сервис объединяет более 8 тыс. аптек в 1,3 тыс. населенных пунктов<sup>1</sup>.

Другой дистрибутор – ГК «Протек» активно развивает проекты – маркетплейс здоровья «ЗдравСити» и агрегатор телемедицинских услуг «Мое здоровье». Их цель – функционально усилить сервис покупки лекарств и товаров для здоровья и красоты, медицинских услуг для конечного потребителя через синергию возможностей группы, которая сегодня органично выстраивает экосистему в тесной связке всех сегментов фармацевтического и медицинского направлений «Протек».

---

<sup>1</sup> Иванова Н.И., Мамедьяров З.А. Специфика развития российской фармацевтической отрасли // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 1 (53). С. 248–255.

Таблица 1.1 – Развитие eCommerce в аптечном сегменте рынка России<sup>1</sup>

Операторы онлайн-торговли	Состояние	Возможности развития
Аптечные маркетплейсы	«Аптека.ру», «ЗдравСити», «Еаптека» и др.	Рост за счет синергии – совмещения дистрибуции и продвижения с учетом юнит-экономики и подбора продукта под логистический канал и площадку
Аптечные агрегаторы	«Аптеки» от «ГИС» (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Нижний Новгород, Омск и др.), «еАптека» (Москва и Московская область, Санкт-Петербург, Тверь, Владимир, Тула), «Ютека» (Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Пермь, Казань, Ростов-на-Дону), «Экми» (Санкт-Петербург, Ленинградская область, Новгородская область), «66.ru» (Екатеринбург)	Сравнительный анализ и удешевление покупки ЛП (цены на многие позиции ниже на 20–25 %), подбор близлежащих точек самовывоза. Возможность заказа в мобильном приложении
Собственные площадки аптечных сетей	Представляют информацию о наличии и ценах в аптеках	Открывают доступ к широкому ассортименту и оптимизируют поиск фармпрепаратов. Имеют широкую географию доставки, сервисное удобство получения ЛП в пунктах выдачи
Ассоциация «АСНА» Asna.ru	Бронирование из готового ассортимента аптек: проект объединяет более 10 тыс. аптек по всей стране	Включение в проект дистрибутора «Пульс». Доставка на следующий день со склада «Пульс» в рамках объединенного ассортимента ассоциации и дистрибутора
Традиционные маркетплейсы	Ozon, Wildberries, «Яндекс.Маркет», «Детский мир», KazanExpress, бьютимаркеты. Площадки дополняют сервисы онлайн-бронирования круглосуточной доставкой ОТС-препаратов на дом	«Яндекс.Маркет» пилотировал ночную экспресс-доставку лекарственных препаратов за 1–2 часа в Москве и Санкт-Петербурге. В «Яндекс.Еда» можно заказать безрецептурные препараты и биодобавки к пище с круглосуточной экспресс-доставкой
Маркетплейсы дистрибуторов	<p>«Катрен» развивает Аптека.ру (в 2022 г. 35 % выручки онлайн-сегмента), «Пульс» – маркетплейс на сайте POLZA.ru и канал дистанционной торговли, включая физическую доставку лекарственных препаратов на дом (объединяет более 8 тыс. аптек в 1,3 тыс. населенных пунктов)</p> <p>ГК «Протек» активно инвестирует в проекты «ЗдравСити» (аудитория – более 9 млн чел. в мес.) и «Мое здоровье», которые продолжают развитие в партнерстве с аптечными сетями и клиниками, обеспечивая последним возможности для роста продаж</p>	<p>Маркетплейс здоровья «ЗдравСити» в партнерстве с «Почтой России» (1 200 отделений Почты России в 77 регионах России) запустил пилот по доставке заказов в малые и труднодоступные населённые пункты.</p> <p>В целом, логистический канал онлайн-продаж имеет значительный потенциал роста и в перспективе может формировать до трети заказов аптечных сетей (в 2022 г. – 12 %).</p>

<sup>1</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

Таким образом, на фармрынке формируется *многоканальная модель продаж* при усилении процесса консолидации аптечной розницы, ужесточение конкуренции в которой и выход в онлайн создает давление на временные границы доставки. Интеграция маркетинговых ассоциаций и аптечных сетей с дистрибуторами позволяет оптимально планировать логистику товароснабжения потребительского сегмента и эффективно выстраивать работу транспорта. Все это формирует новые тренды доставки и развитие сервисной конкуренции, которая требует применения новых инструментов. К последним сегодня относят системы комплексной аналитики, разработку динамических маршрутов и др., что позволяет выстраивать план-фактный анализ, управлять рентабельностью торговых точек и принимать решения об экономической целесообразности торгово-логистического обслуживания клиентов.

В условиях перестройки внешнеторговой логистики товароснабжения фармрынка России управление цепями поставок становится крайне важным на фоне ужесточения конкуренции в условиях общего сжатия рынка.

При непрерывном развитии интернет-торговли, доля которой выросла с 6,6 % в 2020 г. до 11,6 % в 2022 г. (12,3 % – 1 п.г. 2023 г.), развитие многоканальной модели продаж фармрынка формирует более сложную экономику затрат, оптимизация которых на всем периметре товароснабжения рынка имеет крайне важное значение<sup>1</sup>.

Развитие логистики и рост инвестиций в торгово-логистическую инфраструктуру со стороны оптового звена будет выступать важным фактором стабилизации процесса товародвижения в системе распределения ЛП в аптечном сегменте рынка.

Несмотря на торможение роста онлайн-продаж комбинирование каналов формирует новую конфигурацию системы товароснабжения аптечного рынка, в которой быстрое качественное обслуживание и низкая цена будут определять

---

<sup>1</sup> Головина И. Рынок ePharma 2022. Тренды 2023 // По данным исследований DATA INSIGHT. URL: [https://datainsight.ru/DI\\_Golovina\\_ePharma\\_2022\\_trends\\_2023](https://datainsight.ru/DI_Golovina_ePharma_2022_trends_2023) (дата обращения: 04.09.2023).

преимущество складывающихся моделей продаж и схем товарно-сбытовой кооперации, где роль и значение дистрибуторов будут только возрастать.

Как показывают исследования Data Insight, современный фармрынок в онлайн претерпевает глубокую трансформацию, в которой его внутреннее институционально-рыночное изменение более релевантно, чем несомасштабный ему уровень деформации, задаваемый надотраслевыми трендами (таблица 1.2)<sup>1</sup>.

Таблица 1.2 – Соотношение отраслевых и надотраслевых трендов трансформации ePharma в 2022-2023 гг.<sup>2</sup>

<b>Отраслевые изменения</b>	<b>Надотраслевые изменения</b>
Развитие многоканальной модели продаж. Переход покупателя в формат omnichannel и рост доли продаж препаратов в онлайн-канале	COVID-19 и его последствия
Развитие собственных онлайн-каналов отраслевыми операторами	Начало СВО на Украине и события февраля 2022 г.
Приход маркетплейсов в ePharma как фактор расширения и масштабирования продаж аптечного ассортимента в неаптечных онлайн-каналах	Развитие e-commerce в мире и формирование потребительского паттерна удобной и выгодной покупки в онлайн
Выход и развитие ePharma в регионах	Возрастание значения сервисной составляющей онлайн-покупки
Интернет как источник информации о ценах и наличии товара	Рост важности фактора низкой цены в условиях сохраняющихся спросовых ограничений
Развитие доставки: расширение доли заказов с доставкой и интеграция с сервисами быстрой доставки	Потребительская инфляция и снижение реально располагаемых денежных доходов населения

В таблице 1.2 данные факторы дополнены учетом изменения роли и значения дистрибуторов в системе товароснабжения рынка, которые активно интегрируются с аптечными сетями, развивают собственные маркетплейсы и обеспечивают более широкие возможности объемных прямоточных поставок со склада. Это приводит к ускорению доставки, что повышает рыночно-отраслевой

<sup>1</sup> Головина И. Рынок ePharma 2022. Тренды 2023 // По данным исследований DATA INSIGHT. URL: [https://datainsight.ru/DI\\_Golovina\\_ePharma\\_2022\\_trends\\_2023](https://datainsight.ru/DI_Golovina_ePharma_2022_trends_2023) (дата обращения: 04.09.2023).

<sup>2</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

стандарт сервисного обслуживания и значение оптового звена в многоканальной системе продаж.

В целом незначительное снижение концентрации капитала в дистрибуторском сегменте в условиях общей стагнации коммерческого сегмента рынка и расширения каналов продаж за счет развития онлайн формирует новую стационарную систему продаж лекарственных средств. Снижение концентрации в опте будет сопровождаться усилением позиций аптечной розницы и маркетинговых союзов, прежде всего, объединение «АСНА», которое уже развивает прямые поставки от производителя минуя оптовое звено.

Потенциал развития дистрибуторского бизнеса будет определяться процессами стабилизации доходной базы домохозяйств, что позволит нормализовать отгрузки в аптечные сети при ограниченном применении инструментов финансового обеспечения платежей со стороны розницы.

Развитие многоканальной системы продаж и онлайн будет балансировать рынок, что потребует от оптового звена укрепления своих рыночных позиций, в том числе за счет выхода в производство, развития онлайн-форматов и др.

Современное развитие ритейла на базе новых IT-технологий создает хаотичное давление онлайн в различных форматах и направлениях его работы, например, справочно-информационные сайты с выкладкой ассортимента и сервисом бронирования. В перспективе такие ресурсы могут успешно трансформироваться в полноценные интернет-аптеки, которые не создают угрозу для классического дистрибутора, располагающего собственной системой бронирования. В цифровой среде возникает естественное разделение рынка, в котором агрегаторы консолидируют предложение в небольшом ритейле, а крупные аптечные сети развивают онлайн-формат самостоятельно. Оптовые компании остаются вне контура розничного рынка и в полном объеме выполняют свои остальные функции<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Беспалов Н. У лекарственной дистрибуции – уникальная структура // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/u-lekarstvennoyo-distribucii-unikalnaya-struktura-14593> (дата обращения: 29.12.2022).

В теории и практике логистики попытка девальвировать значение оптового звена в цепи с указанием на рыночный потенциал прямых поставок в розничную торговлю имеет неодинаковый результат на различных отраслевых рынках.

В современной фармации, как показывает не только отечественная, но и мировая практика, схема прямых отгрузок на склады аптечной розницы в странах с развитой экономикой не смогла вытеснить классическую дистрибуцию. Так, во Франции на прямые поставки приходится 7 % фармацевтической продукции, в Испании – 5 %, в Нидерландах – 7 %, в Великобритании – 3 %<sup>1</sup>.

В России ретроспектива рыночной институционализации фармацевтического опта позволяет также критически оценивать перспективу развития прямых поставок, которые возможны только между крупным поставщиком и широкой сетью аптек<sup>2</sup>. Широкая география товароснабжения в РФ оправдывает не только существование оптового звена, но и специфику многоуровневого построения отечественной фармдистрибуции. В этом смысле избыточная концентрация капитала в опте создает перекося в развитии уровней дистрибуции, что не только снижает устойчивость, например, регионального опта, но и доступность лекарств для населения регионов и сельской периферии.

Пространственная диверсификация ритейла осложняет возможность поддержания полного ассортимента за счет прямых поставок, что исключает возможность замещения классической модели товарной дистрибуции. Более эффективной может быть смешанная модель, в которой прямые контракты дополняют классическую дистрибуцию<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Масляева М. Фармацевтический рынок: товар в пути // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/farmaceuticheskiyo-rynok-tovar-v-puti-9264> (дата обращения: 11.02.2024).

<sup>2</sup> Родионова А.Ю. Особенности дистрибуции фармацевтической продукции в России // Journal of Economy and Business, № 4-2 (74). 2021. С. 113.

<sup>3</sup> Кизим А.А., Нерета Д.В. Логистические процессы в медицинской и фармацевтической сфере // Галактика науки–2021: Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции / Кубанский государственный университет. 2021. С. 105–111; Беспалов Н. У лекарственной дистрибуции – уникальная структура // Фармацевтическая газета «Московские аптеки» // URL: <https://mosapteki.ru/material/u-lekarstvennoyodistribucii-unikalnaya-struktura-14593> (дата обращения: 18.01.2024).

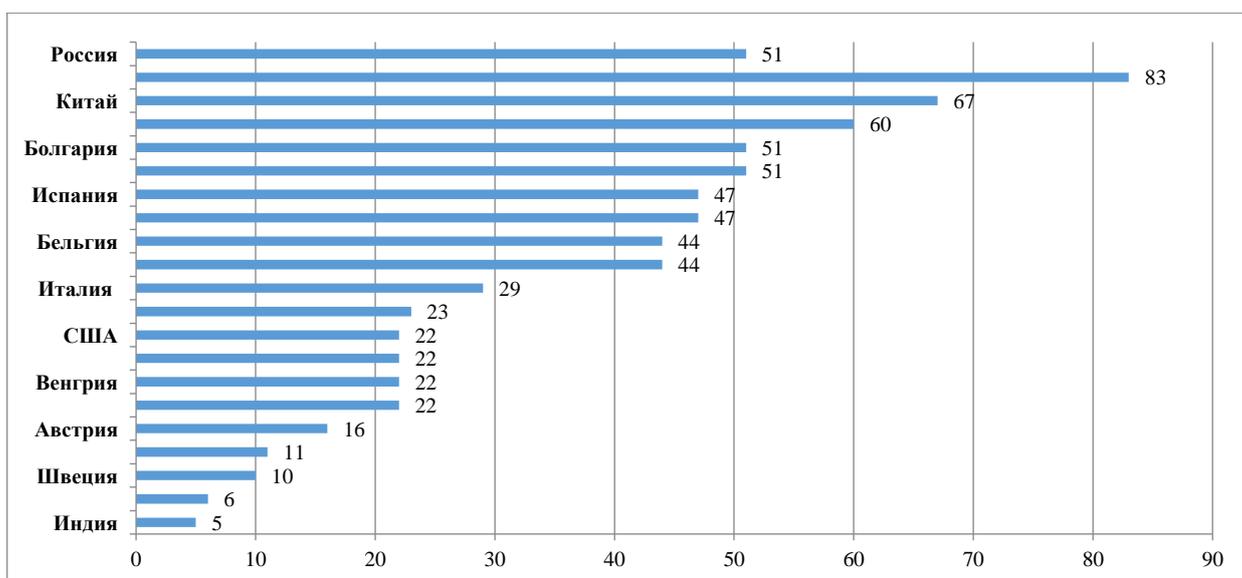
Ретроспективный анализ развития прямых поставок в системе товароснабжения отечественного фармацевтического рынка позволяет выделить следующие примеры развития данной схемы доставки:

- создание закупочного союза «Аптечный дом». В объединение входило более 700 аптек. Цель союза – снижение цен закупки ЛП (2004 г.);
- логистический оператор «ФАРМАТ» осуществляет прямые поставки в аптеки от производителя (2009–2011 гг.);
- объединение «АСНА» делает попытку оптимизировать бизнес-процессы закупки входящих в нее аптечных сетей (2022–2024 гг.);
- и др.

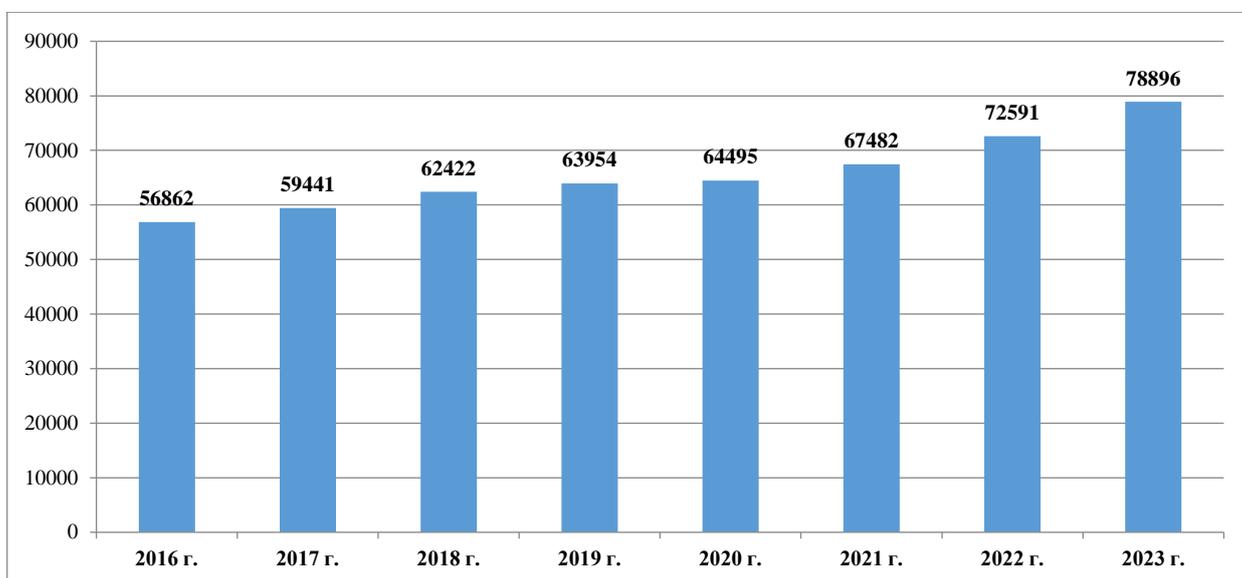
Современное развитие «АСНА» как закупочного союза призвано решить сложную задачу системного замещения для входящих в нее аптек классического дистрибутора, функции и задачи которого намного шире задач, которые решает логистический оператор. Прямые контракты как радикальное институциональное перерождение фармацевтического рынка возможно только при условии критической концентрации аптечного ритейла, уровень которой в России уже начинает оказывать давление на рентабельность продаж сетей, что ограничивает перспективу их дальнейшей консолидации (рисунок 1.1).

Модель прямых поставок может быть точно использована для организации закупок в работе с российскими производителями при сохранении оптового звена для поставок импортных ЛП.

Как видно из таблицы 1.3, современная фармацевтическая дистрибуция представляет собой целый комплекс взаимосвязанных функций в рамках совместной работы с фармацевтическим производителем в части ценообразования и управления поставками, организацию товарных поставок, включая размещение ЛП на торговой полке аптеки.



Плотность аптек в России и странах мира, на 100 тыс. чел.



Количество аптек в России в 2016–2023 гг., ед.

Рисунок 1.1 – Количество аптек в России в 2016–2023 гг. и их плотность по странам мира<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Шуляк С. Взгляд на рынок: тренды 2024 // По данным исследований DSM GROUP. С. 12–13. URL: [chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://dsm.ru/docs/presentations/Shulyak\\_16052024\\_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B0.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://dsm.ru/docs/presentations/Shulyak_16052024_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B0.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

Таблица 1.3 – Функции фармацевтического дистрибутора<sup>1</sup>

Функция	Содержание функции
Товарное кредитование аптечных учреждений и сетей	Своевременная оплата товара и сбор дебиторской задолженности аптек. Оптовое звено принимает на себя коммерческие риски контрактации с аптечной розницей и снимает эти риски с производителя в условиях отсутствия института страхования на отечественном фармацевтическом рынке
Логистика	Регулярные поставки в аптечные точки. Осуществляет самостоятельную доставку ЛП в аптеки и/или использует логистический аутсорсинг
Предупреждение дефектуры и снижение цены закупки	Решает и предупреждает проблемы с дефектурой и ценой за счет снижения цены и формирования товарных запасов
Поддерживает эффективность и специализацию фармацевтической розницы	Обеспечивает полное логистическое сопровождение поставок, что исключает необходимость развития логистических мощностей в аптечном ритейле
Способствует продвижению продукции фармацевтического производителя	Заключает маркетинговые контракты и стимулирует продажи в аптечных точках
Развитие многоуровневой дистрибуции	Обеспечивает движение ЛП в товаропроводящей цепи рынка за счет контрактации с оптовыми компаниями, имеющими самостоятельный выход на аптечные точки и/или канал госзакупок

В 2010-х гг. конкуренция на рынке потребовала развития бизнес-модели дистрибуции за границами оптовой перепродажи и доставки лекарств. Диверсификация фармдистрибуторов в России была стимулирована в том числе ужесточением конкуренции между национальными и межрегиональными оптовыми компаниями на этапе, когда оптовики «второго» эшелона начали развитие разветвленной сети аптечных складов и активно инвестировали в развитие филиалов, на что национальные дистрибуторы отреагировали повышением уровня сервиса. Это выступило триггером укрупнения рынка, с которого в массовом порядке ушли небольшие компании. Снижение маржинальности опта ускорило процесс открытия аптек и переключение с дистрибуции на снабжение собственной розничной сети (компании «Леко», «Вита» и др.).

<sup>1</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

В 2020-х гг. развитие аптечных сетей, создание маркетинговых ассоциаций позволило дистрибуторам влиять на бизнес ритейла и отстаивать свои интересы в условиях, когда малые формы аптечного бизнеса не имеют надежного иммунитета против экспансии крупных сетей. Дистрибуторам выгодно создавать и интегрировать в себя аптечные сети, особенно в регионах, где они имеют больше всего операций. Таким образом, «дистрибутор может усиливать свое присутствие на территориях, где у него не очень прочное положение»<sup>1</sup>.

Уплотнение аптечного канала требует повышения эффективности работы дистрибуторов, которые должны обеспечивать эффективное и быстрое товароснабжение розницы, которая трансформируется одновременно в нескольких направлениях (рисунок 1.2):

– повышение плотности аптек до 48 на 100 тыс. человек против 31 в Европе;

– развитие онлайн-торговли лекарственными препаратами;

– расширение рыночной доли различных партнерств, например «ИРИС», которая включает 16 брендов партнеров (+580 аптек в 2022 г.) или «АСНА» – объединяет 17 тыс. участников, выручка которых составляет 15,8% продаж всего аптечного рынка;

– сокращение числа одиночных аптек и небольших сетей (–1250 точек в 2022 г.) на фоне общего увеличения емкости аптечного сегмента до 1 677 млрд руб. (+15 % в 2022 г.). Общее количество аптек в 2022 г. увеличилось на 4 тыс. до 70,4 тыс. ед.<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Алтайская Е. Аптечные сети выгодно создавать фармдистрибуторам // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/aptechnye-seti-vygodno-sozdavat-farmdistributoram-4184> (дата обращения: 14.05.2023).

<sup>2</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2022 // По данным исследований DSM GROUP. С. 100–101. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_rus.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_rus.pdf) (дата обращения: 10.08.2023).

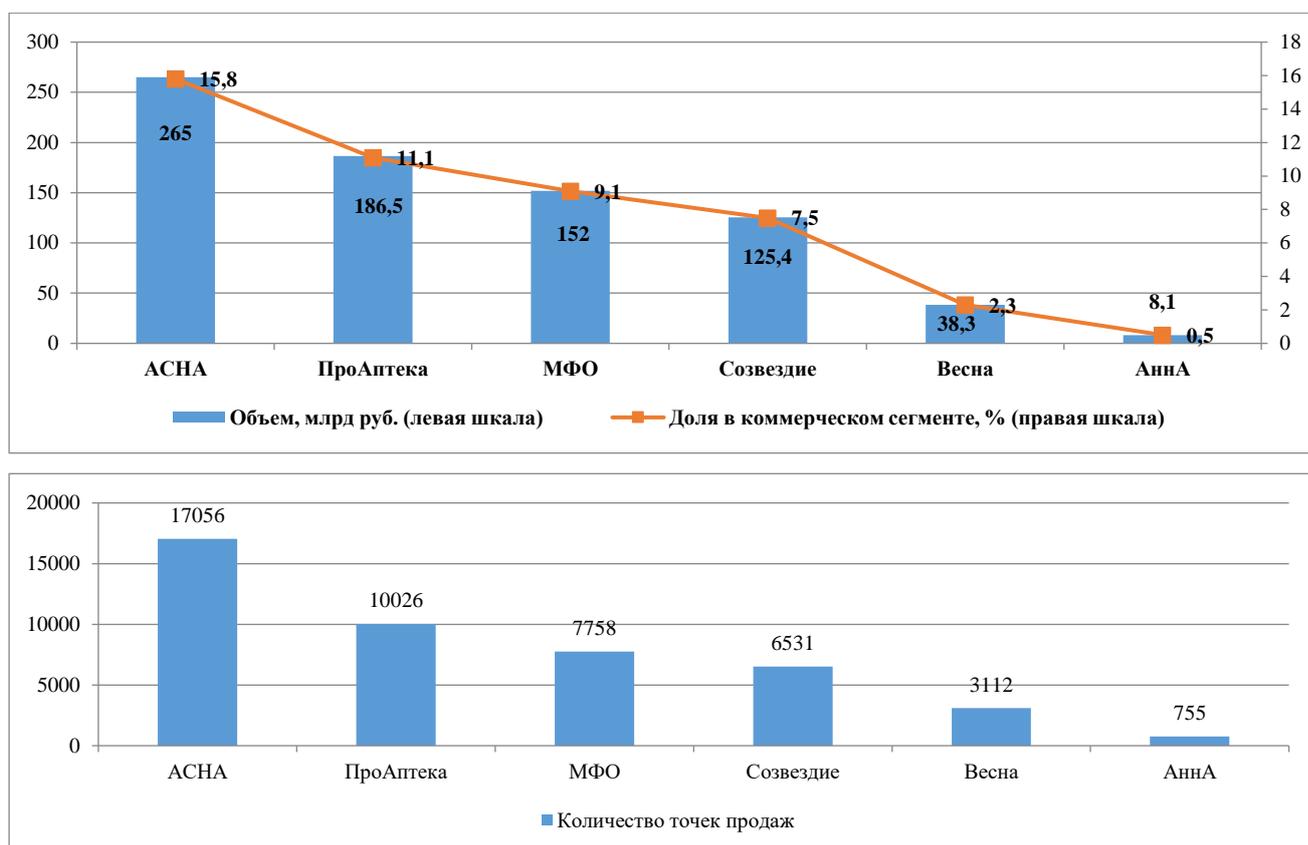


Рисунок 1.2 – Ранжирование маркетинговых ассоциаций фармрынка по обороту в 2022 г.<sup>1</sup>

Концептуализация процессов развития оптового звена предполагает анализ процессов институциональной трансформации всей цепи товароснабжения рынка, в том числе ее розничного звена. Рост продаж аптечных сетей усиливает их переговорную позицию, включая переход на прямые поставки по высокомаржинальным позициям. В этих условиях более устойчивое развитие классической дистрибуции требует сохранения и развития классической неструктурированной розницы в условиях, когда не все дистрибуторы могут создавать свои аптечные сети.

В целом именно поляризация рынка объясняет причины диверсификации оптового бизнеса, в котором потерю маржи на торговых операциях крайне сложно покрыть за счет логистического обслуживания ввиду узкой

<sup>1</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2022 // По данным исследований DSM GROUP. С. 106. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_rus.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_rus.pdf) (дата обращения: 10.08.2023).

потребительской базы небольших компаний в регионах и наличия развитой логистики крупного опта (РЦ, сети складов, собственный парк автотранспорта).

Дистрибутивное звено будет занимать доминирующее положение на рынке, особенно в регионах, где они диктуют свои условия в части логистики региональному и малому бизнесу, что крайне актуально в РФ с учетом большого расстояния доставки. Этот тренд будет усиливаться по мере консолидации оптового бизнеса в сфере фармации, особенно в условиях ужесточения требований к аптеке со стороны крупных дистрибуторов, сокращения маркетинговых контрактов со стороны иностранных производителей и сложности удержания рентабельности продаж только на фронт-марже (разница между продажами и стоимостью закупки и реализации ЛП). Утрата маркетинговых контрактов потребует расширения конкурентных преимуществ сетей и более грамотной дифференциации.

Роль оптового звена в цепи лекарственного обращения будет также возрастать в рамках развития программ технологической независимости, появления новых ЛП, брендов и производителей, которым без оптовой компании сложнее зайти в регион, где работает сеть-монополист, из-за высокого порога входа в ее ассортимент.

В постпандемийный период после санкционной адаптации рынка и расширения внутреннего предложения оптовые компании будут развиваться в условиях перепроизводства, наращивать эффективность по каждой операции, улучшать показатели распределения продукции в рознице (трафик, средний чек и др.).

Развитие сбытовых цепочек через маркетинговые ассоциации позволяет оптовым компаниям отрабатывать новые маркетинговые механизмы в партнерстве с неконсолидированной розницей, которая более инициативна и лучше понимает специфику аптечного бизнеса, идентифицирует своего потребителя и результативно строит с ним контакт через грамотную коммуникацию и фармацевтическое консультирование.

Все это формирует «новую» институциональную траекторию современной организационной перестройки оптового бизнеса и товаропроводящей цепи рынка, в которой происходит увеличение асимметрии переговорных позиций крупного опта и аптечных сетей, развитие розничного направления в рамках крупного опта, а также интеграция небольших компаний с аптеками в формате маркетинговых ассоциаций.

Современная конфигурация сбыта на фармацевтическом рынке в части ее научной экспликации требует развития более сложных теорий логистики, которые должны корректно отображать и объяснять современную практику товарно-сбытовой кооперации в сфере отечественной фармации, институциональная динамика которой будет характеризоваться развивающейся диверсификацией оптового звена, что создает важный функциональный отступ от его логистической моноспециализации. Априори можно предположить расширение функции логистики в системе крупного опта и ее сужение до обслуживания собственного товарооборота для небольших фармдистрибуторов.

## **1.2. Логистика как профильная функция фармдистрибуции: особенности и перспективы развития**

Проблематика настоящего исследования определяется спецификой научной постановки и описания проблем современной рыночной трансформации оптового звена, для которой мы можем использовать различные способы толкования проблемы.

Проблемно-ориентированная предметно-объектная постановка исследования и определение логистической товаропроводящей цепи рынка могут быть рассмотрены в различных плоскостях:

- 1) дистрибутивное звено как звено, выполняющее подчеркнуто логистическую функцию в части организации оптового оборота ЛП;
- 2) цепь поставок как более длинная цепочка создания стоимости, замыкающим звеном которой может быть не аптека, а провизор, который контактирует с конечным покупателем;

3) логистическая товаропроводящая цепь фармацевтического рынка, в которой осуществляется товарно-сбытовая кооперация между производственным, оптовым и розничным звеном.

На наш взгляд, более актуальной и наиболее сложной сегодня выступает именно товарно-сбытовая кооперация звеньев, проблематика развития которой составила основной предмет настоящего исследования.

Концептуальный базис логистики распределения продукции на фармацевтическом рынке эволюционировал по мере рыночного взросления системы товарной дистрибуции, функциональное улучшение которой на первых этапах рыночного преобразования сферы лекарственного обращения отечественной фармации было ориентировано на решение проблем организационного разобщения звеньев и их выхода из конфигурации, характерной для системы планового распределения продукции советского периода.

Внимание ученых и специалистов было обращено к процессу логистизации товародвижения фармацевтической продукции на оптово-розничном рынке, была сделана попытка выстроить идейно-теоретическое обоснование того, каким образом и в рамках каких механизмов должна быть выстроена система товарно-сбытовой кооперации звеньев товаропроводящей цепи рынка. Решению таких проблем были посвящены труды таких ученых, как Рукина Н.В., Литвишков А.Е., Карасев М.М., Головатюк И.В., Борисов Ю.Л., Алексеева Н.Н., Ковалева И.А. и др.<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Потапова И.А. Распределительная логистика как элемент сбытового потенциала химико-фармацевтического предприятия // Актуальные проблемы управления-2003: материалы международной научно-практической конференции. Вып. ЛГУУ. М., 2003. 290 с.; Потапова И.А. Сбытовая политика химических предприятий: содержание и разработка. Реформы в России и проблемы управления-2003: материалы 18-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов. Вып. ЛГУУ. М., 2003. 354 с.; Потапова И.А. Анализ теоретических и методологических положений по организации сбытовой деятельности химических предприятий // Научные труды VI Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики, экономики и права». Книга «Экономика». Часть II. М, 2003. 404 с.; Потапова И.А. Политика распределения фармацевтической продукции: особенности каналов распределения // Научные труды VII Международной практической конференции «Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики, экономики и права». Книга «Экономика». Часть II. М., 2004. 322 с.; Литвишков А.Е. Логистическая поддержка товародвижения фармацевтической продукции на оптовом рынке : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Самарский государственный экономический университет. Самара, 2008; Литвишков А.Е. Логистическая сеть распределения на фармацевтическом рынке РФ // Вестник Самар. гос. экономического ун-та. Самара, 2008. № 9(47). С. 58–61;

Развитие конкуренции, высокая скорость накопления капитала и сфере товарного обращения, концентрация капитала в системе оптовой и розничной торговли ЛП при доминировании предложения иностранных, преимущественно крупных производителей, с начала 2010-х гг. заострили значимость проблем товарно-сбытовой кооперации звеньев в логистической системе рынка<sup>1</sup>. Выстроилась модель рыночного взаимодействия, в которой центральным звеном выступали дистрибуторы.

Научный анализ современной фармдистрибуции оказался решительно сдвинут в сторону вопросов накопления асимметрии товарно-рыночного обмена в товаропроводящей цепи рынка, проблемой развития которой стала возрастающая концентрация капитала в оптовом, розничном звене и сфере фармацевтического производства. Предметом научных исследований постепенно становится диверсификация оптового звена цепи, включая вертикальную интеграцию бизнеса, «производство – дистрибуция – розница»<sup>2</sup>. Разные ресурсные возможности для реализации этой стратегии сегодня существенно осложняют положение вторичной дистрибуции, которая испытывает тройное давление со стороны рынка:

– консолидация производства, которое максимально замыкается на крупный опт (дистрибуторы первого уровня);

---

Головатюк И.В. Особенности конкуренции на рынке лекарственной торговли // Конкурентоспособность: формы и стратегии: сб. работ регион. семинара. Воронеж: Воронеж. гос. ун-т, 2006. С. 24–26.; Рукина Н.В. Особенности фармацевтической продукции в качестве объекта логистики // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 3-й Междунар. науч.-практ. конф., 20–21 нояб. 2003 г. Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2003. С. 314–318.; Рукина Н.В. Взаимодействие маркетинговой и логистической деятельности в фармацевтической оптово-розничной фирме // Проблемы качества экономического роста: материалы Междунар. науч. конгресса, 27–28 мая 2004 г. / отв. ред. А.П. Жабин, Г.Р. Хасаев. Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2004. С. 104–107.; Карасев М.М., Ульянов В.О., Резцова Т.В. Проблемы фармацевтической дистрибуции // Современные вопросы медицинской науки и практики: материалы регион. конф., посвящ. 100-летию со дня рождения заслуж. деятеля науки РСФСР, чл.-кор. АМН СССР, проф. Г.Е. Островерхова: сборник. Курск: КГМУ, 2004. С. 338.; Алексеева Н.Н. Исследование аптечного сегмента фармацевтического рынка России // Инновационное развитие образовательного потенциала в условиях антикризисного управления: логистика, менеджмент, сервис и бизнес-статистика: материалы Междунар. науч.-практ. конф., 18–19 июня 2009 г. Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2009. С. 19–30.; Борисов Ю.Л. Особенности оценки эффективности логистического аутсорсинга для фармацевтических торговых сетей // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. труд. Вып. 2, Ч. 1. Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. С. 60–69.

<sup>1</sup> Багдасарьян И.С., Ворожит Е.Г., Выскребенцева А.С., Высоцкая Т.Р., Мартынов Б.В., Прокопенко Е.С., Халатян С.Г. Экономический рост: факторы эффективного развития. – Пенза: Изд-во Наука и Просвещение, 2017. С. 55–62.

<sup>2</sup> Широкова И., Филиппова И. Диверсификация – ключевая логика развития бизнеса // Ремедиум. 2006. № 9. С. 13.

– укрупнение аптечных сетей, что ограничивает возможности масштабирования сбыта для вторичной лекарственной дистрибуции;

– перераспределение рынка в самой дистрибуции, которая показывает максимальный уровень концентрации капитала по отношению к производству и аптечной рознице.

Наложение именно этих факторов и их развитие усиливают институциональную асимметрию в цепи лекарственного обращения, в которой в более сложном положении оказываются региональные дистрибуторы и малые формы аптечного бизнеса. На наш взгляд, научно-практическая разработка именно этой проблемы до 2030 г. будет составлять ключевое значение для устойчивого развития товарных цепочек оптово-розничной торговли в фармацевтической отрасли. Отчасти это деактуализирует проблематику оптимизации процессов логистической организации оптового оборота ЛП, поскольку современный рынок – это рынок не логистический, а торговый. Именно продажи и устойчивая многозвенная организация поставок ЛП формируют базовый ракурс логистики, в оптику которой попадают не столько затраты, сколько процесс организации и поддержания рыночной и финансовой устойчивости поставок<sup>1</sup>.

В целом теоретический базис научно-практического анализа процессов товарно-сбытовой кооперации в логистической системе товароснабжения фармацевтического рынка составляет классическая теория распределительной логистики, которая развивается в сторону ее адаптации к новым реалиям рынка. Практика логистического управления в последнем постепенно отходит от классических концепций, например «точно в срок», и учитывает сложности

---

<sup>1</sup> Посылкина О.В., Лесная А.Г. Пути повышения эффективности и безопасности фармацевтических цепей поставок // Рецепт. 2019. Т. 22. № 3. С. 500–512.; Паласюк Б.М. Влияние стратегий дистрибуции продукции фармацевтической промышленности на логистику // Бизнес-информ. 2014. № 11. С. 327–331.; Ноздрачева Е.Н., Евстратов А.В., Соловьева О.И., Кьеремех Р. Структура фармацевтического рынка России и факторы устойчивости его развития // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2023. Т. 12. № 4 (45). С. 37–41.; Сергеева Н.М., Ноздрачева Е.Н., Наджафова М.Н., Зубкова Т.А. Обеспечение финансовой устойчивости среди лидеров фармацевтической отрасли // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 2-2. С. 276–283.

оптимизации товарных потоков, в том числе преобладание надежности поставок как «нового» критерия управления<sup>1</sup>.

В отличие от функционального толкования сбытовой или распределительной логистики к концу XX в. ее современные задачи становятся производными от специфики реконфигурации товаропроводящей цепи рынка, процессов концентрации капитала в каждом из ее звеньев, организационное сопряжение которых формирует блок все более сложных проблем современной рыночной трансформации товаропроводящей цепи фармацевтического рынка<sup>2</sup>.

Рыночное, каналное и физическое распределение ЛП как основные составляющие распределительной логистики характеризуются усложнением процесса именно рыночного и каналного распределения, производным от которого является распределение физическое (логистика). Укрупнение оптового звена, концентрация капитала в сфере фармацевтического производства, а также консолидация аптечных сетей привели к усложнению положения малого и среднего бизнеса. С точки зрения теории рынка, понятийные рамки которого определяют такие термины, как «инфраструктура товарного рынка», концепция «невидимой руки рынка», их наложение должно обеспечивать нормальное функционирование экономических сфер воспроизводства и обращения, исключать возникновение сильных перекосов и сверхконцентрацию рыночной власти, которая может приводить к институционально-рыночной деформации звеньев и процессов товароснабжения рынка.

Именно такого рода перекосяк как эмпирическое отступление от теории сегодня имеет место в сфере оптовой торговли ЛП, что требует концептуального переосмысления механизмов и моделей рыночного обмена, исключающего избыточную асимметрию в процессах товарно-сбытовой кооперации и

---

<sup>1</sup> Смородинская Н.В., Катуков Д.Д. Распределенное производство в условиях шока пандемии: уязвимость, резильентность и новый этап глобализации // Вопросы экономики. 2021. № 12. С. 21–47.

<sup>2</sup> Комарова Г.Б., Якубова Н.Я. Использование элементов распределительной логистики в каналах товародвижения // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 3 (47). С. 340–344.; Новикова У.К., Рыбкина Н.М. Логистические каналы и цепи сбыта в распределительной логистике // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2020. № 2 (28). С. 21–24.

товароснабжении рынка<sup>1</sup>. Именно макроуровень управления процессами распределения фармацевтической продукции характеризует сегодня практическую сложность реализации логистической функции планирования и управления распределением в условиях возрастающей поляризации рыночных структур современной отечественной фармации.

Эффективная структуризация процессов распределения продукции, включая выбор посреднических структур на фармацевтическом рынке в условиях ухудшения макропараметров его функционирования (ключевая ставка Банка России и др.), происходит в условиях укрепления положения крупных дистрибуторских структур и аптечных сетей, что ослабляет позиции небольшого регионального оптового бизнеса.

Развитие онлайн-торговли, переход части спроса в цифровой канал продаж стимулируют дополнительное перераспределение рынка, что также увеличивает дефицит выручки в оптовом звене малого сектора фармаэкономики. Крупные аптечные сети развивают модели прямых продаж с отечественными поставщиками, на которые приходится уже более 20 % их выручки, инвестируют в развитие собственной логистической инфраструктуры или передают логистику на аутсорсинг крупным дистрибуторам<sup>2</sup>. Тиражирование этой практики ограничивается только широкой географией товароснабжения, необходимостью страхования рисков и работой с дебиторской задолженностью, а также дефицитом ресурсов для вложений в логистику со стороны небольших аптечных сетей.

Все это формирует естественные институционально-рыночные границы развития распределительной логистики на фармацевтическом рынке, где крупные дистрибуторы укрепляют свои позиции, резко ограничивая

---

<sup>1</sup> Гончаров Д.В., Землянская С.В. Проблемы и перспективы развития рынка фармацевтической продукции РФ // Проблемы научной мысли. 2023. Т. 2. № 5. С. 75–82.; Кизим А.А., Нерета Д.В. Логистические процессы в медицинской и фармацевтической сфере // Галактика науки-2021: Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Кубанский государственный университет, 2021. С. 105–111.

<sup>2</sup> Тисунова В.Н., Губарева А.О. Тренды и перспективы развития распределительных систем в аптечных сетях // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 8 (74). С. 120–124.

возможности роста и «свободную» емкость рынка для устойчивого роста региональных дистрибуторов.

Как показывают исследования, дробление транспортно-складской логистики между крупным оптом, небольшим оптом и логистическими операторами, разный уровень загрузки логистических мощностей и интенсивности товаропотоков, неодинаковые возможности закупи и сбыта продукции в коммерческий сегмент и канал госзакупок де-факто снижают эффективность функционирования макрологистической системы распределения ЛП на фармацевтическом рынке<sup>1</sup>. Недостаток инвестиций в складскую инфраструктуру, особенно на региональных рынках, создает высокие риски возрастания дефицита лекарств, направленное купирование которых сегодня невозможно в рамках сложившихся моделей и концепций товарно-сбытовой кооперации в товаропроводящей цепи рынка.

Все это отражает остроту проблематики вопросов развития сбытовой логистики как инструмента воссоздания эффективных схем и моделей товарно-сбытовой кооперации, размещения распределительных центров и логистических хабов на рынке, их локализация сегодня крайне централизована и подчинена интересам крупных производителей и дистрибуторов, продажи которых развернуты преимущественно в сторону ЦФО, СЗФО и крупных региональных центров<sup>2</sup>.

Это увеличивает логистическую нагрузку на региональных дистрибуторов, издержки распределения ЛП которых возрастают в условиях снижения маржинальности продаж, что вместе с ростом стоимости кредита увеличивает давление на рентабельность небольших оптовых компаний.

Инвестиции крупных дистрибуторов в повышение операционной эффективности бизнеса, предоставление новых сервисных опций для

---

<sup>1</sup> Баркалова О.Н. Логистика на фармацевтическом рынке // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий. материалы VI Международной научно-практической конференции к 30-летию ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». Донецк, 2022. С. 14–16.

<sup>2</sup> Шаховская Л.С., Евстратов А.В., Пескова О.С. Формирование региональных фармацевтических кластеров в современной России // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2011. № 2. С. 49–56.

производителей (отсрочка платежа, страхование, маркетинг) выступают барьером для выхода на рынок новых операторов, например, реализующих модель 3PL-обслуживания.

Перечисленные в общетеоретическом ключе особенности рыночной институционализации современного оптового звена являются маркером его сложной системной трансформации на фармацевтическом рынке, где развитие распределительной логистики требует переопределения моделей сбалансированного в масштабах отрасли рыночного обмена и развития оптового звена в логистической системе товароснабжения.

Пересечение сложных процессов рыночной трансформации оптового звена в логистической товаропроводящей цепи фармацевтического рынка, развитие многоканальной модели продаж в условиях диффузии товарных потоков между стационарной торговлей и eCommerce, концентрация капитала в сфере обращения лекарственных препаратов требуют выработки новой концептуальной базы, в которой теоретически привычное функциональное дробление логистики уже недостаточно. Термин «инфраструктура товарного рынка» и прикладное понимание механизмов обеспечения его устойчивости требуют их пересмотра, а также теоретического и инструментального развития.

Функция логистики в цепи лекарственного обращения уже не обеспечивает необходимую массу прибыли, что приводит к диверсификации оптового бизнеса, разная ресурсная база для которой крупных и небольших оптовых компаний резко разделяет возможности их устойчивого роста и удержания позиции на рынке.

Наложение этих трендов формирует «новый» взгляд на теоретическое переопределение основных проблем рыночной трансформации оптового звена. Для уточнения функциональной ниши фармацевтической логистики как отдельной рыночной функции оптового звена рассмотрим особенности ее реализации на фармацевтическом рынке.

Одним из основных обстоятельств, изначально «обуславливающих деятельность фармдистрибуторов в России, является практическое отсутствие логистической инфраструктуры»<sup>1</sup>.

В 2000-х гг. крупным девелоперам складов (MLP, Capital Partners) было невыгодно строить built-to-suit для фармацевтических компаний из-за больших затрат на строительство при незначительной площади складов. Изначально иностранные компании завозили продукцию на склады дистрибуторов, что ограничивало спрос на создание РЦ логистическими компаниями. Увеличение объемов импортных поставок привело к росту рыночной активности дистрибуторов, которые заключали с зарубежными поставщиками договоры напрямую, предлагая вместе с дистрибуторскими услугами складские помещения и логистику. Открытие филиалов зарубежных фармацевтических заводов (International Medical Products, Intendis) увеличило спрос на мощности для хранения ЛП и строительство РЦ, часть которого была закрыта со стороны логистических операторов (FM-Logistic, госсклад «Петрово-Дальнее», НЛК, Орфе, Items, «Сантэнс Сервис», Tablogix).

Строительство дополнило работу дистрибуторов, которые сами выступали девелоперами складов, на которые их клиенты осуществляли поставки ЛП. На высоком уровне логистика развивалась в основном в Москве и Московской области (доставка несколько раз в сутки). В регионах наблюдалось равнозамедленное развитие, по сути, по американской модели минимизации транспортных издержек за счет дешевого ручного труда и др. В 2000-х гг. в США доставка ЛП клиентам осуществлялась с более низкой частотой, чем в Европе, что позволяло сократить (оптимизировать) транспортные расходы и уменьшить число складов<sup>2</sup>.

Несмотря на высокий уровень наценки за логистическое обслуживание, большая разница в цене ЛП в стоимостном выражении сокращает эту маржу

---

<sup>1</sup> Колипова Ю. Российская дистрибуция: особый путь развития? // Ремедиум. 2003. № 12. С. 73.

<sup>2</sup> Еремченко О.А. Цветкова Л.А. Причины и модели трансформации стратегий технологического развития транснациональных фармацевтических компаний // Менеджер здравоохранения. 2018. № 8. С. 65.; Колипова Ю. Российская дистрибуция: особый путь развития? // Ремедиум. 2003. № 12. С. 71.

относительно физического увеличения объема товарооборота в упаковках, что удорожает себестоимость логистики.

При этом особенностью российского рынка стало большое количество дистрибуторов (250–300 компаний) против 10–100 оптовых компаний в ЕС или Северной Америке, что обусловлено как большими расстояниями перевозки, так и быстрой эволюцией рынка в 1990-х гг. в условиях довлеющего объема лекарственного импорта, который требовал быстрого размещения и распределения<sup>1</sup>.

В целом стартовые условия для развития логистической инфраструктуры в РФ характеризовались эффектом низкой базы ввиду отсутствия системы складов, низкого уровня развития транспортной инфраструктуры, технологий и качественного почтового сервиса. Высокая стоимость девелопмента фармскладов ограничила динамику ввода новых мощностей, инвестиции в которые оказались невыгодными для иностранных производителей лекарств.

К концу 2000-х гг. доля зарубежных производителей составила около 80 % рынка, тогда как в упаковках 60 % поставляемой на рынок продукции приходилось на российских производителей. Это стимулировало развитие внутренней логистики, строительство низкотемпературных складов, основная часть которых оказалась локализована в центре России.

Российская модель развития, схожая с североамериканской, резко отличается от модели функционально расширенного европейского логистического сервиса, в котором дистрибутору крайне важно быстро восполнить товарный запас аптеки. Это с самого начала формировало высокие стандарты сервиса, когда ЛП могут доставляться клиенту 5–7 раз в день, что предполагает использование самых современных технологий, расширение сети автоматизированных складов и РЦ, увеличение товарных запасов до десятков тысяч наименований.

---

<sup>1</sup> Родионова А.Ю. Особенности дистрибуции фармацевтической продукции в России // Journal of Economy and Business. 2021. № 4-2 (74). С. 111.

При этом логистика, как ключевая функция оптовых фармкомпаний в Западной Европе, развивается на фоне контрастирующего с ней сужения их маркетинговой работы по продвижению ЛП, которую традиционно берут на себя фармацевтические производители.

Можно предположить, что низкая маржинальность европейского фармацевтического опта (1–3 %) обусловлена высокими логистическими издержками, часть которых покрывается в рамках оптовой надбавки. Более низкий уровень консолидации аптечного бизнеса предполагает большие издержки товароснабжения независимых аптек с учетом высокой частоты поставок. В России значительный географический разброс и плечо доставки ограничивают автономное развитие прямых контрактов крупных аптечных сетей, издержки самостоятельной доставки которых достигают 7–9 % товарооборота против 1–2 % в дистрибуции, поскольку производители не в состоянии компенсировать эти избыточные затраты<sup>1</sup>.

На отечественном рынке основным инвестором в логистические мощности на фармацевтическом рынке выступают дистрибуторы и логистические компании, которые обслуживают крупные аптечные сети, вводят их СТМ в прайс-лист и обеспечивают товароснабжение сети.

Развитие складских мощностей со стороны фармдистрибуторов в большей степени ориентировано на обслуживание собственных товаропотоков, большая часть которых сконцентрирована в Москве, Московской области, Санкт-Петербурге и крупных региональных центрах. То есть развитие ориентировано на обслуживание территориально более плотных сетей аптек, что повышает эффективность логистики, в том числе на фоне того, как «усиливается

---

<sup>1</sup> Петров А.Л., Канторович А.Я., Андрианова Г.Н. Повышение потенциала эффективности подсистемы фармацевтической логистики на основе внедрения территориальной фармацевтической экосистемы // Фармация. 2021. Т. 70. № 2. С. 41–50.; Евстратов А.В., Овод А.И., Солянина В.А., Коробова Е.А. Процессы консолидации аптечных сетей на российском фармацевтическом рынке: основные тенденции и перспективы // Индустриальная экономика. 2022. № 6. С. 130–137.; Овод А.И., Солянина В.А., Евстратов А.В., Мартынова А.О. Организация сбыта на российском фармацевтическом рынке: особенности дистрибуции и состояние аптечного сегмента // Организатор производства. 2024. Т. 32. № 1. С. 27–37.

партнерство аптек среднего масштаба с маркетплейсами и развиваются онлайн-сервисы на базе классических аптечных сетей»<sup>1</sup>.

На начало 2025 г. логистику товародвижения фармдистрибуторов в части обслуживания региональных рынков в значительной степени организуют специализированные логистические операторы, основными из которых являются НС Logistic (Московская область), «Транссервис» (Московская область), «Сантэнс» (Москва), «Таблоджикс» (Московская область), «Доминанта» (Московская область), «ФМ Лоджистик Восток» (Московская область) и др.

Развитие складских мощностей со стороны крупных оптовых компаний является достаточно сдержанным и синхронизировано с развитием фармацевтического рынка, расширением географии сбыта и динамикой товаропотоков. В 2023 г. ввод ГК «Протек» двух крупных складов позволил дистрибутору принять СТМ сети «Ригла» на полный аутсорсинг.

В целом оптовый бизнес вместе с логистическими операторами ориентирован на гибкое развитие и масштабирование логистических мощностей. В 2022-2023 гг. в условиях возросшей геополитической и экономической турбулентности рынка НС Logistic и другие компании смогли постепенно снизить давление логистических ограничений рынка (низкая вакантность складов, высокая стоимость аренды, дефицит кадров, увеличение плеча доставки) и увеличить мощность складов, предложить новые услуги и расширить клиентский портфель.

С точки зрения эволюции рынка происходит снижение прибылеобразующей функции логистики в бизнес-модели фармацевтического опта, где крупные и мелкие компании показывают разную эффективность логистики с учетом различающейся плотности, географии и масштаба обслуживания ими аптечных сетей. Поскольку дистрибуция региональных оптовых компаний ориентирована на более дисперсное распределение в рамках

---

<sup>1</sup> Обухова И. Налаженная логистика – доступные препараты // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/nalazhennaya-logistika-dostupnye-preparaty-14813?ysclid=m4men4pwxq321965652> (дата обращения: 01.08.2023).

удаленных локаций на менее емких региональных рынках, эти поставки формируют более половины издержек фармдистрибуторов. Такие поставки предполагают использование стороннего транспорта (сборный груз) на последней миле, что не только снижает их рентабельность, но также может создавать убытки при распределении ЛП.

Федеральные оптовые компании имеют более низкий уровень логистических издержек, что снижает давление логистики на рентабельность поставок в более крупных и территориально плотных локациях, где выручка на единицу транспортных расходов оказывается более высокой<sup>1</sup>.

Ориентация небольших оптовых компаний на менее консолидированную розницу сталкивается с еще одним ограничением аптечных сетей – отсутствием РЦ, что при небольшом объеме поставки снижает экономическую эффективность кольцевого развоза на большом плече. Это обусловлено в том числе фактором дробления сетей для снижения видимости их монопольного присутствия на рынке.

В таблице 1.4 представлены основные характеристики товароснабжения рынка в рамках аптечного канала и госзакупок. Высокая конкуренция в аптечной рознице, доля которой составляет почти 2/3 рынка, ограничивает возможности существенного увеличения товарооборота. Это требует активной работы в канале госпитальных закупок, где волатильность валютных курсов создает высокие риски снижения доходности поставок.

Дополнительным фактором снижения рентабельности выступает возрастающая стоимость формирования оборотного капитала и страхования коммерческих рисков со стороны дистрибуторов и аптечных сетей, особенно в условиях пиковых значений ключевой ставки Банка России в 2024 г.

Возрастание коммерческих рисков оплаты продукции со стороны дистрибуторов и аптечных сетей показало сложность исключения

---

<sup>1</sup> Сергеева Н.М., Ноздрачева Е.Н., Наджафова М.Н., Зубкова Т.А. Обеспечение финансовой устойчивости среди лидеров фармацевтической отрасли // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 2-2. С. 276–283.

дистрибуторов из товаропроводящей цепи рынка и упразднения функции опта в ее классическом варианте.

Таблица 1.4 – Особенности поставок в каналах товароснабжения федеральных и региональных фармдистрибуторов<sup>1</sup>

Параметры	Федеральные дистрибуторы		Региональные дистрибуторы	
	Канал госзакупок	Аптечная розница	Канал госзакупок	Аптечная розница
Коммерческие риски	Низкие	Высокие	Низкие	Высокие
Валютные риски	Высокие	Низкие	Высокие	Низкие
Стоимость логистики	Низкая	Высокая	Средняя	Высокая
Товарооборачиваемость	Средняя	Высокая	Средняя	Высокая
Рентабельность поставок	Средняя	Низкая	Средняя	Высокая

Это ограничивает возможность упрощенного толкования модели товарно-сбытовой кооперации, в которой «дистрибутор может быть нужен только для того, чтобы доставить продукцию быстро и в срок, т.е. выполнить задачу логистического оператора, который не является собственником товара и доставляет его за определенный процент»<sup>2</sup>.

Трансформация крупных дистрибуторских компаний в вертикально-интегрированные холдинги создает «барьер» для самостоятельного выхода поставщика на отдельные сети аптек, которые могут закупаться только через собственного аффилированного с ними дистрибьютора.

Кроме того, современная оптовая компания – это в большей степени перепродажа и обеспечивающее ее логистическое обслуживание<sup>3</sup>. На региональном уровне маржа дистрибутора от перепродажи ЛП позволяет покрыть издержки физического распределения продукции. Развитие прямых контрактов с производителями и переключение опта только на выполнение

<sup>1</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

<sup>2</sup> Гончарова А. Дистрибуторы не умрут никогда // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/distributory-ne-umrut-nikogda-3585> (дата обращения: 11.01.2024).

<sup>3</sup>Полуботко А.А., Халатян С.Г. Некоторые аспекты логистического менеджмента в развитии оптовых предприятий в современных условиях // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 4 (234). С. 80–89.

функции логистики на современном рынке представляется нереалистичным по ряду причин:

- необходимость купирования рисков неполучения выручки от аптечной сети;
- развитие географии закупок, изменение системы управления сбытом при пространственном расширении поставок;
- возрастание коммерческих рисков фармацевтических производителей;
- дробление функции логистики при формировании цепи поставок на региональном уровне в отдельных локациях, что затрудняет поставки ЛП;
- и др.

Снижение доходности аптечных сетей и вероятный долгосрочный разворот рынка в сторону сокращения количества – плотности аптечных сетей до 2030 г. создают дополнительную нагрузку на логистику распределения. Это потребует дополнительных инвестиций со стороны, например, региональных оптовых компаний, возврат которых за счет только оплаты логистики поставщиком (оптовая компания как логистический оператор) является крайне затруднительным.

Таким образом, несмотря на глубину накопленных логистических компетенций, основное направление деятельности фармдистрибуторов – продажа и распространение ЛП.

В настоящее время развитие складской инфраструктуры в регионах, адаптированной к работе с нестандартными товарными линейками, характеризуется дефицитом таких мощностей, основная часть которых сконцентрирована в ЦФО и СЗФО<sup>1</sup>. Превращение дистрибуторов в логистических операторов резко ограничивает возможности финансирования таких проектов из-за относительно низкой маржинальности логистической функции товароснабжения рынка. Эволюционно сложившаяся консолидация складских площадей для хранения основного объема ЛП в Московской области

---

<sup>1</sup> Долгопятова Т.Г., Федюнина А.А., Назарова А.Г. Фармацевтическое производство в России во время пандемии: старые проблемы, новые вызовы // ЭКО. 2021. № 8 (566). С. 38–63.

обусловлена низкой рентабельностью содержания небольших складов в регионах. Отсюда эмпирически была закреплена логистическая схема продажи товаров дистрибуторам из Москвы, которые далее распространяли ЛП по всей России.

Отметим, что рассмотрение дистрибутора как логистического оператора впервые возникло в отраслевом дискурсе в 2006 г., когда фармпроизводители не были готовы работать по агентским договорам и держать на балансе свой товар до момента его сбыта логистическим оператором в рознице. Причинами этого были «проблемы с бухгалтерской документацией, риск неполучения денег от аптечной сети, отсутствие реализации маркетингового бюджета через моноканал и др.»<sup>1</sup>.

В современных условиях, несмотря на большой интерес к аптечной рознице, незавершенность процесса ее консолидации, сложные макроэкономические условия, разные условия контрактации резко ограничивают возможности формирования прозрачной модели поставок, эффективного управления товарными запасами в сетевой рознице, маркетинг продвижения ЛП через сети в рамках прямых контрактов производителей. Перенос коммерческих рисков контрактации на производителя довершает картину экономических ограничений построения системы прямых продаж и ее логистической отработки по лекалам классической модели товарной дистрибуции.

Таким образом, опт, как звено в цепочке товароснабжения фармацевтического рынка, сохраняет свою устойчивость, в том числе за счет реализации логистической функции, которая эволюционно не является ключевой с точки зрения формирования прибыли. Федеральные компании организуют логистическую поддержку собственного товарооборота и распределения ЛП, продавая частично логистические услуги на сторону.

---

<sup>1</sup> Гончарова А. Дистрибуторы не умрут никогда // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/distributory-ne-umrut-nikogda-3585> (дата обращения: 11.01.2024).

Региональные компании имеют небольшой автопарк и менее развитые складские мощности, часть которых зачастую находится в аренде<sup>1</sup>.

К 2020 г. сложившийся на рынке алгоритм системы дистрибуции представлял собой цепочку: «производитель – дистрибутор – филиалы – аптеки», что создавало ряд следующих эффектов<sup>2</sup>:

- «много РЦ (складов дистрибуторов в одном регионе);
- неэффективный (высокий) товарный запас в товаропроводящей цепи;
- дефектура как следствие слабого управления поставками для каждого клиента;
- демпинг как следствие товарного давления и конкуренции».

В классическом варианте логистическая система поставок предполагает алгоритм: производитель – логистический оператор – клиенты, для которого характерны<sup>3</sup>:

- «минимальное количество РЦ;
- плановые поставки с единого РЦ;
- управление товарными запасами всей товаропроводящей цепи;
- минимизация дефектуры и ценовое позиционирование в аптеке (нет демпинга)».

Однако современная система товарной дистрибуции ограничивает рыночные возможности сочетания классической дистрибуции и прямых поставок, оптимизация которых происходит в рамках диверсифицированного фармацевтического опта, страхования коммерческих рисков контрактации с производственным звеном и аптеками, высвобождения замороженных в запасах оборотных средств и снижения финансовых издержек на всем периметре товаропроводящей цепи рынка.

---

<sup>1</sup> Петров А.Л., Андрианова Г.Н. Разработка концепции территориальной фармацевтической системы как нового рыночного механизма в сфере обращения лекарственных средств // Медико-фармацевтический журнал Пульс. 2021. Т. 23. № 4. С. 88–95.

<sup>2</sup> Масляева М. Дистрибуция или логистика: спор продолжается... (часть 1) // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/distribuciya-ili-logistika-spor-prodolzhaetsya-ch-1-8653> (дата обращения: 11.01.2024).

<sup>3</sup> Масляева М. Дистрибуция или логистика: спор продолжается... (часть 1) // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/distribuciya-ili-logistika-spor-prodolzhaetsya-ch-1-8653> (дата обращения: 11.01.2024).

На наш взгляд, дальнейшее развитие фармацевтической логистики и складской инфраструктуры рынка будет происходить в рамках расширения географии рыночного присутствия региональных оптовых компаний, их закрепления в новых рыночных локациях, развития эффективных поставок в регионы ЛП немассового спроса, в том числе орфанных препаратов со специфическими условиями доставки и транспортировки.

Автономное развитие логистики небольших оптовых компаний в регионах обеспечит более широкие возможности доставки, концентрации запасов в РЦ, точечного клиентского планирования продаж, повышения эффективности продвижения в несетевых аптеках и неконтролируемых аптечных сетях.

Развитие процессов импортозамещения будет расширять пул новой категории клиентов логистических операторов в виде фармацевтических производителей, которые пытаются построить автономный сбыт, работать через самостоятельные юридические лица и напрямую влиять на уровень продаж, ценообразование, продвижение и др.

Закрепление новых стандартов качества на рынке складской недвижимости, в том числе GDP, требует дополнительных инвестиций в организацию складов для ЛП, которые должны соответствовать определенным стандартам качества, включая наличие валидированной системы управления складом (WMS), квалификационные характеристики которой должны иметь подтверждение независимых органов<sup>1</sup>.

Дальнейшая консолидация аптечной розницы будет сопровождаться более сложным процессом снижения плотности размещения аптек, что увеличит нагрузку на логистику, повышение эффективности которой потребует пространственного расширения дислокации складских мощностей и дополнительных сервисных возможностей для дистрибуторов и фармацевтических производителей. В 2024–2025 гг. стремление девелоперов

---

<sup>1</sup> Баркова Ю.Н. Система мониторинга за состоянием объектов в цепях поставок лекарственных средств и фармацевтических препаратов // Актуальные проблемы управления-2019: материалы 24-й Международной научно-практической конференции / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления. Москва, 2020. С. 290–292.

снизить расходы при строительстве складов за счет выбора обособленных локаций, уменьшения энергетических мощностей создает потребность в дополнительных инвестициях в самостоятельное развитие инфраструктуры объектов для ответственного хранения<sup>1</sup>.

Закрепление региональных оптовых компаний и выход в новые локации должны опираться на инструменты повышения операционной эффективности логистики и оптимизацию затрат, сокращение трудовых издержек и др. Сокращение транспортного плеча и сроков доставки означает разработку новых решений для прогнозирования, автоматического пополнения склада и автоматизации исполнения заказов, внедрение гибких облачных решений, позволяющих адаптироваться не только к колебаниям рынка, но и к условиям операций в рамках выполняемых заказов.

Развитие товаропроводящей сети на региональном уровне будет усиливать рыночную селекцию в фармлогистике, часть операторов которой не готовы к выполнению требований мониторинга движения лекарственных препаратов (МДЛП) и перестройке бизнес-процессов, реконфигурации складских помещений, адаптации IT-систем и др<sup>2</sup>. Дефицит качественного предложения приведет к расширению рыночной активности фармдистрибуторов, которые могут точно оценивать колебания объемов товарооборота, интенсивность складских операций, резервировать складскую площадь, требуемое количество техники и персонала.

Можно прогнозировать высокую скорость и глубину развития логистических функций фармацевтического опта в регионах. Часть таких компаний может трансформироваться в сервисные компании, активно развивать систему менеджмента качества и интегрировать ее в операционные процедуры,

---

<sup>1</sup> Власов Г. NC LOGISTIC: снижение требований к строительству складов. Чего сегодня не хватает арендаторам? // Журнал о рынке коммерческой недвижимости CRE. URL: <https://cre.ru/expert/3105> (дата обращения: 11.01.2024).

<sup>2</sup> Пылаева И.С., Подшивалова И.В., Подшивалов Д.В. Влияние пандемии COVID-19 на устойчивое развитие фармацевтических компаний России // Вопросы экономики. 2022. № 10. С. 86-112.

поддерживаемые WMS, интегрироваться с различными ERP и MRP системами клиентов, обрабатывать как оптовые, так и розничные заказы<sup>1</sup>.

Трансформация аптечного бизнеса, изменения в цепях поставок фармации ставят перед логистикой новые задачи, которые требуют решений, особенно в условиях формирования многоканальной модели продаж (стационарная розница, ePharma)<sup>2</sup>.

COVID 19 и санкции 2022 г. увеличили нагрузку на логистику из-за необходимости создания буферных запасов сырья фармацевтическими производителями, для которых использованы мощности логистических операторов, удаленные от «центра дистрибуции» (Москва, Подмосковье), в направлении регионов<sup>3</sup>. Это позволяет поставщикам избежать затрат на строительство и оборудование складов и больше инвестировать в разработку технологий и препаратов, а также оптимизировать условия контрактации для оптовых компаний. При этом перестройка производственных цепочек увеличивает дефицит мощностей на рынке, что при росте арендных ставок, необходимости индексации зарплат сотрудников и высокой ключевой ставке Банка России ограничивает возможности развития логистической инфраструктуры фармдистрибуции в регионах.

Таким образом, теоретическое обобщение развития фармлогистики в ретроспективе и текущие реалии ее рыночной трансформации позволяют указать на определенную асимметрию в развитии инфраструктуры товароснабжения в отрасли. В ее рыночной механике преобладает «невидимая рука» рынка и фактор технологической сложности складского девелопмента в фармлогистике, который исторически имел неодинаковую скорость развития в центре России и регионах.

Развитие логистической инфраструктуры в регионах будет происходить в рамках процесса расширения рыночного присутствия региональных оптовых

---

<sup>1</sup> Алексеева Н. Основные этапы автоматизации склада с помощью WMS // Логистика. 2012. № 6 (67). С. 30–33.

<sup>2</sup> Линхарт К. Новые пути в дистрибуции медикаментов // Логистика. 2019. № 12. С. 9–11.

<sup>3</sup> Власов Г. Фармлогистика: кризисы стимулировали ее развитие // Московские аптеки. 2024. № 7 (364). С. 46–50.

компаний, наиболее крупные из которых могут обслуживать других дистрибуторов. В контексте теоретически строгого определения инфраструктуры товарного рынка современное развитие функции логистики фармацевтического опта должно рассматриваться как часть преобразуемой рынком бизнес-модели оптовых компаний, фактором сохранения устойчивости которой выступает диверсификация бизнеса. В прикладном отношении это сужает возможности критического анализа логистики как ключевой монофункции оптового бизнеса в сфере фармации, низкая рентабельность которого в крупных компаниях нивелируется доходом в рамках оптовой наценки, развитием производственных компетенций и выходом в аптечную розницу (вертикальная интеграция цепи поставок).

Бизнес-модель фармдистрибуции в ее диверсифицированной «форме» будет обеспечивать институционально-рыночную устойчивость оптового звена в условиях не только возрастания коммерческих рисков сбыта, что ограничивает прямые продажи в аптеки. Современные аптечные сети, в том числе крупные не имеют достаточного логистического ресурса для самостоятельного развития, что не позволяет им поддерживать полный ассортимент закупок в рамках прямых контрактов. Это означает, что развитие прямых контрактов по отдельным позициям может дополнять классическую модель дистрибуции, но не сможет заменить ее.

Замещение фармацевтического опта со стороны неспециализированного опта и неспециализированного ритейла в товаропроводящей цепи лекарственного обеспечения представляется также маловероятным, поскольку аптечные склады и соблюдение всех режимов хранения – это долгие годы инвестиций и выстраивания холодовой цепи. В такой системе «чтобы приобрести компетенции, их надо создать»<sup>1</sup>. Если логистика не обеспечивает основную часть прибыли дистрибутора, то ее вспомогательную роль сложно переоценить.

---

<sup>1</sup> Алтайская Е. Дистрибуция: чем поддержать оптовое звено? // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/distribuciya-chem-podderzhat-centralnoe-zveno-15184> (дата обращения: 11.07.2022).

«Организация процесса товародвижения фармацевтической продукции предусматривает выстраивание специализированной логистической инфраструктуры, которая учитывает массу требований (оптимизация транспортировки и развозки продукции, количественная и качественная приемка, строгие рамки хранения, управление запасами, обработка заказов, пополнение ассортимента, отгрузка, документальное оформление)»<sup>1</sup>.

Это определяет высокий уровень специализации в фармацевтической логистике, где на долю логистических операторов приходится 43 % рынка, дистрибуторов – 36 %, а на долю производителей – 21 %. Наиболее выгодное размещение складов предполагает территориальное приближение складов производителей и дистрибуторов, особенно в условиях прямого транзита лекарств в Россию западными компаниями, основная часть которых с начала 2020-х гг. имели свои РЦ в Восточной Европе<sup>2</sup>.

Таким образом, происходит реконфигурация системы логистики и транспортных товаропотоков, гибкое и бесперебойное обслуживание которых предполагает использование современных складов и передовых технологий. Ввиду возрастающей неопределенности в части трансграничных поставок развиваются прямые поставки ЛП, минуя транзитные склады. Дальнейшая диверсификация фармдистрибуции будет стимулировать пространственное развитие складской инфраструктуры и ее приближение к местам концентрации аптечных сетей, прежде всего принадлежащих оптовым компаниям. Ограничением в этом процессе выступает ухудшение модели кредитования из-за роста ставки кредитования Банка России, выход которой за пределы 6,5–10 % увеличивает срок окупаемости складов, темпы строительства которых, особенно в регионах, будут сокращаться<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Масляева М. Логистика в фармацевтике: сегодня и завтра // Фармацевтическая газета «Московские аптеки» // URL: <https://mosapteki.ru/material/logistika-v-farmaceutike-segodnya-i-zavtra-10673> (дата обращения: 13.04.2024).

<sup>2</sup> Ковалева Т. Г., Еманова А. М. Изучение отдельных вопросов обращения медицинских изделий сети аптечных организаций: монография. Пенза: Наука и Просвещение, 2022. С. 79–88.

<sup>3</sup> Власов Г. Маркировка и индикаторы риска: что меняется в оптовом звене // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/markirovka-i-indikator-ryiska-chto-menyetsya-v-optovom-zvene-17902> (дата обращения: 18.01.2024).

К 2025 г. переизбыток аптечных точек и вероятное снижение плотности их размещения потребует трансформации схем доставки и размещения РЦ, что будет сопровождаться общим удорожанием перевозки в холодной цепи. Увеличение запроса на аутсорсинг в многозвенной цепи (производитель, первичные и вторичные оптовые компании, клиники и аптечные сети) будет создавать резерв снижения стоимости доставки в условиях диффузии поставок в конечную точку. Релокация аптечных учреждений и изменение географии снабжения формирует предпосылки для изменения модели работы оптовых компаний, особенно в условиях расширения их территориальной представленности на рынке. Это означает развитие аутсорсинга и рост его объемов в системе фармдистрибуции, дальнейшее укрепление позиций крупных компаний (оптовое звено, развивающее логистику, 3PL-операторы).

Концептуальное обобщение выделенных выше трендов в развитии фармацевтической логистики требует анализа данных процессов через призму теоретически расширенного представления рыночно-отраслевой специфики современной трансформации логистики товароснабжения в отечественной фармации. В контексте рыночной эволюции фармацевтического опта логистика становится вспомогательной функцией, которая передается на аутсорсинг только в формате крупного оптового бизнеса либо логистическими операторами. Дальнейшее развитие функции логистики в системе товароснабжения рынка будет определяться расширением географии продаж и ростом логистических издержек распределения продукции в цепи, что потребует дополнительных инвестиций в инфраструктуру холодной цепи и повышения операционной эффективности процессов товароснабжения рынка.

Поскольку цена хранения и обработки не может превышать средний по рынку тариф, масштабирование логистики (склады, парк автотранспорта) выступает ключевым условием ее эффективного развития<sup>1</sup>. Это означает

---

<sup>1</sup> Бумагин Е. Средние ставки на низкотемпературные склады достигли 17 тыс. рублей // Журнал о рынке коммерческой недвижимости CRE. URL: <https://cre.ru/analytics/96114> (дата обращения: 02.07.2024); Фомиченко К. Инвестиции в склады побили очередной рекорд // Журнал о рынке коммерческой недвижимости CRE. URL: <https://cre.ru/analytics/96189> (дата обращения: 11.08.2024).

дальнейшую консолидацию как логистических операторов, так и оптовых компаний, которые будут наращивать сервисные опции в обслуживании клиентов, увеличивая охват рынка. В фармацевтической логистике это позволит также снизить риски в процессе товароснабжения, где несмотря на регулирование перевозок, действующие постановления и законодательные акты все же недостаточны для эффективной организации поставок ЛП с методологической точки зрения<sup>1</sup>.

Организация перевозки профессиональными операторами включает в себя отработанные схемы принятия решений в случае выявления отклонения в процессе перевозки. Их рост будет способствовать не только снижению затрат на транспортировку медикаментов, но и позволит максимально безопасно организовать данный процесс.

На наш взгляд, к 2030 г. изменения в структуре товаропроводящей цепи рынка, сокращение плотности размещения аптек и их общего количества приведут к усложнению задач логистики, на фоне которого небольшие компании будут терять долю рынка перевозки ЛП. Сокращение численности аптек будет стимулировать сокращение количества дистрибуторов и рост концентрации капитала в этом звене товаропроводящей цепи, которое усилит функцию логистики и масштабирование складской инфраструктуры, доля которой в собственности может возрасти. Развитие функции логистики федеральных и региональных компаний будет дифференцировано с учетом ресурсных возможностей соблюдения строгих условий хранения и транспортировки, а также обеспечения высокой степени безопасности, физического объема товарооборота, спроса со стороны фармацевтических производителей, оптовых и розничных клиентов.

---

<sup>1</sup> Усманов О.У., Халатян С.Г. Некоторые аспекты конвергенции логистики и складской деятельности // Новые направления научной мысли: сборник научных статей Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2023. С. 363–364; Гончарова А. Мизерными деньгами качественной транспортировки не добиться // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/mizernymi-dengami-kachestvennoyo-transportirovki-ne-dobitsya-4928> (дата обращения: 11.03.2023).

На этапе импортозамещения рост объемов внутреннего производства ЛП в упаковках будет стимулировать развитие мощностей в фармацевтической логистике, рост арендных ставок и наполняемость площадей складов, что обеспечит развитие товарных цепочек фармдистрибуции и снижение издержек распределения продукции.

Теоретическая оценка нарождающегося вектора развития фармацевтической логистики потребует более широкого обобщения институциональных особенностей ее современной рыночной трансформации, процесса балансирования товарных потоков в условиях дальнейшей консолидации оптового и розничного звеньев цепи лекарственного обращения.

В долгосрочной перспективе развитие распределительных систем в аптечных сетях и их масштабирование будут сопровождаться наращиванием мощностей автономной логистики аптечного ритейла. Это приведет к дополнительному перераспределению рынка фармацевтической логистики и объемов сбыта ЛП, что усилит проблемы рыночной асимметрии в развитии крупного и небольшого оптового бизнеса при неодинаковых ресурсных и рыночных возможностях его диверсификации.

Все это подчеркивает тесную связность процессов развития звеньев товаропроводящей цепи фармацевтического рынка и логистики его товароснабжения, научная практико-ориентированная оценка которой является важной частью настоящего диссертационного исследования.

### **1.3. Производственно-распределительные цепи фармацевтической отрасли: проблемные аспекты товарно-сбытовой кооперации**

Развитие современного фармбизнеса в научно-прикладном ракурсе его анализа следует рассматривать в контексте сложного организационно-экономического построения цепи лекарственного обращения, центральным звеном которой выступает дистрибутор<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Резников С.Н., Кононов А.Н., Яковенко В.А. Фармдистрибуция и аптечное звено: проблемные аспекты товарно-сбытовой кооперации // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической

Цель данного параграфа – рассмотреть проблемы рыночной трансформации цепи лекарственного обращения в фармотрасли России, определить «узкие места» и направления повышения рыночной устойчивости взаимодействия оптового звена и аптечной розницы.

В последние пять лет развитие фармдистрибуции России характеризуется рядом проблем, основными из которых являются:

- насыщение рынка лекарственными препаратами;
- возрастание конкуренции, в том числе со стороны новых игроков;
- снижение рентабельности оптового звена.

Оптовый бизнес фармотрасли давно прошел эволюционную развилку, за которой дистрибуторы в условиях жесткого конкурентного давления на перенасыщенном рынке при слабом спросе пытаются выстроить новые решения, чтобы оптимизировать свою расходную часть и занять более сильную позицию по отношению к другим оптовым компаниям.

Дистрибуторы могут достигать преимуществ за счет:

- эксклюзивных договоров с поставщиками, что позволяет уйти от прямой конкуренции по одинаковым позициям с другими оптовиками;
- повышения эффективности логистики;
- сокращения издержек и оптимизации операционных процессов.

Сокращение реально располагаемых доходов населения, которые не растут с 2013 г., геополитические изменения и напряжение на рынке труда формируют хроническую слабость спроса: в основном канале продаж – аптеках – рынок в упаковках уже «практически стагнирует», что дестабилизирует цепь поставок в целом<sup>1</sup>. Это приводит к снижению рентабельности аптек, опта, ослаблению рыночной устойчивости неструктурированной аптечной розницы. В этих условиях факторами стабилизации работы дистрибуторов выступают:

---

деятельности в современных условиях: материалы X Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2023. С. 325–335.

<sup>1</sup> Овод А.И., Ноздрачева Е.Н. Оценка влияния снижения доходов населения на развитие отдельных сегментов фармацевтической отрасли // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2024. Т. 13. № 1 (46). С. 92–93; Таблетка от инфляции: как взаимосвязаны экономика России и фармрынок // Фармацевтический журнал «Новости GxP». 2024. Весна. С. 21. URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna\\_24.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna_24.pdf) (дата обращения: 19.01.2024) (дата обращения: 11.07.2024).

- оптимизация логистики и сокращение расходов на хранение лекарственных препаратов, оптимизация ставок аренды складских площадей;
- сокращение штата персонала;
- сокращение лимитов при покрытии рисков неплатежа со стороны розничного звена («быстрые деньги»);
- увеличение товарооборота с целью снижения уровня дополнительных расходов в структуре себестоимости лекарств;
- и др.

В условиях ужесточения сервисной конкуренции, давления со стороны онлайн-сегмента и необходимости более плотной интеграции с аптечными сетями оптовика вынуждены увеличивать value (*ценность*, англ.) через расширение функций, включая мониторинг рынка, маркетинг, комплексное обслуживание (таможня, услуги ответственного хранения и др.), продвижение новых брендов и др.

В целом потенциал экосистемной организации распределительной логистики в фармации, подчеркивают, в частности, ученые Петров А.Л., Андрианова Г.Н., результаты функционального моделирования которых указывают на возможности «модернизации существующих каналов в фармацевтической логистике за счет перехода от модели кластерной интеграции в промышленном производстве ЛП к экосистемному пациентоориентированному платформенному механизму реализации лекарственного обеспечения»<sup>1</sup>, в том числе путем отраслевой специализации элементов «5r-complex» для лекарственного рынка.

Экосистемная трансформация, рост продаж маркетплейсов являются одним из знаковых факторов, который увеличивает конкурентное напряжение в рыночном поле. Для аптечного бизнеса коллаборация с маркетплейсами и агрегаторами обеспечивает более устойчивую многоканальную систему продаж,

---

<sup>1</sup>Петров А.Л., Андрианова Г.Н. Разработка концепции территориальной фармацевтической системы как нового рыночного механизма в сфере обращения лекарственных средств // Медико-фармацевтический журнал «Пульс». 2021. Т. 23. № 4. С. 89.

в которой широта территориального покрытия аптечной сети становится важным логистическим преимуществом продаж.

Перераспределение рынка, изменение структуры рыночного доминирования, сокращение рентабельности продаж заставляют дистрибуторов диверсифицировать бизнес, активно инвестировать в производство и создание собственных аптечных сетей, интегрироваться в маркетинговые союзы и др.

В контексте объемного видения этих изменений, наиболее знаковым проблемным аспектом текущей и вероятно будущей трансформации оптового звена является поддержание устойчивости товарно-сбытовой кооперации с аптечной розницей.

Сокращение спроса, возрастание рисков неплатежей со стороны аптек вынуждает опт вырабатывать новые инструменты расчетов с «рискованными клиентами», включая аккредитив, когда отсрочку платежа замещает предоплата или оплата по факту.

Начало данному процессу было положено в 2018 г., когда, в частности, «Протек» приостановил работу с рядом аптечных сетей и предложил оставшимся использовать банковскую гарантию на товарный кредит, а также залог или поручительство собственников как ее приемлемую альтернативу<sup>1</sup>. В 2016 г. такого рода решения имели точечный характер.

Тем не менее проблемы в связке «опт – аптечная розница» только усугубляются. Это требует их системного разрешения и исследования в ракурсе общего понимания факторов и причин, которые не касаются только оптового звена или розницы отдельно и нарушают работу всей цепи в целом. Сложности ее функционирования вызваны как общей макроэкономической дестабилизацией рынка, так и регуляторными изменениями в фармотрасли<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Алтайская Е. Вопрос доверия. Как наладить диалог дистрибутора и аптеки // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/vopros-doveriya-kak-naladit-dialog-distributora-i-apteki-14249> (дата обращения: 28.05.2023).

<sup>2</sup> Волгина Н.А. «Звеньевая» реструктуризация глобальных фармацевтических цепочек под влиянием пандемии COVID-19 // Вестник МГИМО-Университета. 2022. 15(1). С. 130.

Во-первых, это слабый спрос, который ослабляет потребительскую базу фармрынка, что вызывает давление на рентабельность аптек и далее по цепочке фармдистрибуторов и производителей.

Во-вторых, отмена ЕНВД для аптек вызвала массовое закрытие торговых точек, которые понесли убытки из-за невозможности воспользоваться налоговыми льготами. По данным RNC Pharma, в России закрылась каждая пятая единичная аптека (21 %) <sup>1</sup>.

В-третьих, огромный риск снижения рентабельности работы аптек несет возможность введения законодательной нормы в части ограничения маркетинговых контактов, снижающей рентабельность аптечной розницы, что вызовет массовое закрытие небольших и средних аптечных сетей.

Четвертым фактором выступает развитие онлайн-торговли. «Растут и развиваются маркетплейсы, которые не только отбирают наиболее маржинальные позиции парафармацевтики, но и вполне явственно проявляют интерес к лекарственным препаратам» <sup>2</sup>. Успешное лоббирование дистанционного отпуска рецептурных препаратов может привести к перераспределению рынка, что также скорректирует работу сервисов по бронированию крупных оптовых компаний.

Пятым важным фактором дестабилизации товаропроводящей цепи выступает практика отгрузок производителями в опт на условиях предоплаты, особенно по дефектурным препаратам, что по цепочке создает сложности на всем периметре поставок, включая «дистрибутор – розница».

Рыночные прецеденты исчезновения аптечных сетей с долгами создали современную практику системного введения лимитов дебиторской задолженности в контрактации с аптеками, ключевая цель которого запустить

---

<sup>1</sup> Шуляк С. Фармрынок России. Взгляд на 2023 год // По данным исследований DSM GROUP. URL: [https://dsm.ru/docs/Форум%20Семашко\\_DSM%20Group.pdf](https://dsm.ru/docs/Форум%20Семашко_DSM%20Group.pdf) (дата обращения: 16.08.2023).

<sup>2</sup> Алтайская Е. Вопрос доверия. Как наладить диалог дистрибутора и аптеки // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/vopros-doveriya-kak-naladit-dialog-distributora-i-apteki-14249> (дата обращения: 28.05.2023).

рыночный механизм селекции клиентов, которые составляют группу риска, в условиях возрастания дебиторской задолженности<sup>1</sup>.

С одной стороны, дистрибуторы запустили процесс чистки клиентского портфеля, чтобы оставить в нем только розничные структуры, способные выполнить обязательства перед поставщиком.

С другой стороны, такая попытка «жесткого» купирования рисков неоплаты создает дополнительное напряжение в финансах фармацевтической розницы, что усиливает вероятность закрытия отдельных аптек в условиях «увеличения индексов рыночной концентрации и одновременного увеличения количества аптечных учреждений»<sup>2</sup>.

Поскольку аптеки не готовы инициировать какие-то предложения, дистрибутор, как фундаментальное институциональное звено рынка, фактически форсировал решение данной проблемы обеспечения дебиторской задолженности, которая никогда не была простой. Введение резервного аккредитива наряду с банковской гарантией или страхованием дебиторской задолженности является равнозначным инструментом снижения рисков при неоплате товарной поставки дистрибутора. Это будет стимулировать развитие рынка, который может приблизиться к европейской модели своевременной оплаты по принципу «один поставщик – одна аптека»<sup>3</sup>.

Однако реализация резервного аккредитива на онлайн-платформе Сбера создает риск более серьезных изменений в самой конфигурации рынка со стороны предложения, включения в него сторонних операторов. В фармотрасли может быть реализована стратегическая многоходовая комбинация, когда Сбер покупает онлайн-аптеку, а затем интегрируется с другим сегментом фармрынка.

---

<sup>1</sup> Овод А.И., Зюкин Д.А., Ноздрачева Е.Н., Наджафова М.Н. Состояние дебиторской и кредиторской задолженности как фактор обеспечения финансовой устойчивости на предприятиях фармацевтического рынка России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 5-1. С. 119–121.

<sup>2</sup> Евстратов А.В., Овод А.И., Солянина В.А., Оганнисян К.Г. Оценка уровня концентрации в аптечном сегменте российского фармацевтического рынка // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2024. № 1. С. 124.

<sup>3</sup> Марков Н.И., Якимова Е.А. Анализ конкуренции и уровня доминирования на фармацевтическом рынке России // Фармакоэкономика: теория и практика. 2022. Т. 10. № 4. С. 22–33.

«Крупные неспециализированные компании способны составить конкуренцию не только аптечным организациям, но и дистрибуторам. И процесс уже идет – одновременно с активным развитием сегмента логистических операторов, также осваивающих функции дистрибуции»<sup>1</sup>.

С точки зрения управления рентабельностью именно аутсорсинг функций логистики может обеспечить необходимую кост-эффективность в условиях давления на рентабельность всех звеньев цепи, необходимости оптимизации расходов на хранение дистрибуторов и производителей<sup>2</sup>. То есть повышение операционной эффективности фармдистрибуции может сопровождаться побочным эффектом появления и укрепления на фармрынке неаптечного оператора.

Тем не менее ключевой проблемный аспект реконфигурации рынка состоит в опосредующем ее понимании того факта, что любая услуга должна быть оплачена: либо за счет маржи звена цепи, либо переложена на потребителя. Инфляция, маркировка лекарств и возросшая курсовая волатильность уже создают повышенное давление на рентабельность продаж, которое «в теории» должно быть в паритете распределено по периметру цепи поставок<sup>3</sup>. Де-факто мы имеем ценовой диспаритет и асимметричное распределение прибыли ввиду возрастания потерь, связанных с купированием рисков неплатежа со стороны аптечной розницы<sup>4</sup>.

Такого рода асимметрия усугубляется в кризисный период пандемии, которая эмпирически вскрыла преимущества и недостатки работы аптечных сетей с оптовым звеном (таблица 1.5).

---

<sup>1</sup> Алтайская Е. Вопрос доверия. Как наладить диалог дистрибутора и аптеки // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/vopros-doveriya-kak-naladit-dialog-distributora-i-apteki-14249> (дата обращения: 28.05.2023).

<sup>2</sup> Графова Т.О., Горбик Д.А. Разработка стратегии развития предприятия транспортной отрасли как основа построения стратегического учета // Научный результат. Экономические исследования. 2017. Т. 3. № 4. С. 18–32.

<sup>3</sup> Радаев В.В. Как организуется рыночное взаимодействие. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2010.

<sup>4</sup> Резников С.Н., Кононов А.Н., Яковенко В.А. Фармдистрибуция и аптечное звено: проблемные аспекты товарно-сбытовой кооперации // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях: материалы X Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2023. С. 325–335.

Таблица 1.5 – Преимущества и недостатки работы с оптовым звеном в связке «дистрибутор – аптека»<sup>1</sup>

Преимущества	Недостатки
Гибкость работы. В работе преобладает неформализованный подход	Низкий уровень клиентоориентированности отдельных поставщиков
Широкий ассортимент лекарственных препаратов	Избыточная бюрократизация
Низкая цена закупки, в том числе за счет недорогой логистики консолидированной доставки	Стремление заработать на ажиотажном спросе
Оперативность представления данных о поступлении дефектурных лекарств	–
Возможность хранения товарного запаса на складах дистрибутора	–
Прием заявок во внеурочное время при срочной потребности клиентов аптеки в препаратах	–
Участие дистрибутора в стимулировании спроса на препараты производителя	–
Нестандартные решения. Способность выстраивать диалог. Открытое взаимовыгодное сотрудничество	–
Гибкость в обеспечении товарных лимитов для фармацевтической розницы	–

Пандемия и в целом ограниченный спрос требуют повышения эффективности работы и взаимодействия опта и розницы в коммерческом сегменте рынка. Аптечные сети стремятся оптимизировать позиции и максимально оперативно находить и предлагать клиентам дефектурный ассортимент. Задача опта – обезопасить себя и производителя от неплатежей за поставленный ассортимент и сформировать надежный гарантированный рынок сбыта. Сцепление этих потребностей образует широкий спектр предпосылок для взаимовыгодного сотрудничества, в котором оптовое звено должно стать надежным партнером розницы. На операционном уровне маркерами такой надежности являются:

- минимальный процент отказов в поставках;
- низкие цены;
- своевременные поставки по дефицитным позициям;

<sup>1</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

– гибкость в обеспечении лимитов.

Жесткость требований по оплате со стороны опта влечет отказ части аптек от поставок ассортимента некоторыми дистрибуторами, что создает риск дефектуры и вызывает давление на рентабельность вплоть до убытков и закрытия аптеки.

Задержки оплаты при масштабировании аптечных сетей за счет средств дистрибуторов приводят к нарушению работы оптового звена. Последнее, в свою очередь, не может вовремя рассчитаться с производителем, имеющим «низкий уровень финансовой устойчивости и ликвидности, в том числе за счет высокой доли краткосрочных заемных средств»<sup>1</sup>.

Такая практика, как и задержки платежей по причине низкой оборачиваемости ассортимента, приводят к разделению подходов в работе с аптечной сетью в зависимости от ее масштаба. Это создает диспаритет в платежных условиях отгрузки, когда крупные сети имеют 120–180 дней отсрочки, а небольшие лишены такой преференции, что приводит в том числе к кассовым «разрывам». Это привело к закрытию более 4 тыс. аптек по всей стране<sup>2</sup>.

Таким образом, безлимитная отсрочка для крупных аптечных сетей обеспечивает им высокую динамику масштабирования, что вместе с тем нельзя оценивать позитивно. Разрыв между льготными условиями оплаты и пограничными условиями создает избыточный дифференциал, при котором фармрынок не может развиваться, не накапливая внутренней институциональной диспропорции. Для ее снятия необходимы единые правила развития, в рамках которых, как отмечает Вартепян А., должен выиграть «сильнейший, а не крупнейший»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Овод А.И., Бондарева Г.А., Ноздрачева Е.Н., Наджафова М.Н. Анализ финансовой устойчивости предприятий фармацевтической отрасли России // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2024. Т. 13. № 3 (48). С. 53.

<sup>2</sup> Алтайская Е. Малая розница // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/malaya-roznica-15345> (дата обращения: 08.08.2023).

<sup>3</sup> Вартепян А. Пусть выиграет сильнейший, а не крупнейший // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/pust-vyigraet-silneyoshiyo-a-ne-krupneyoshiyo-14253> (дата обращения: 17.01.2023).

Проблематика асимметрии распределения рыночной власти в цепях поставок потребительского рынка и факторов, определяющих данный процесс, получила обстоятельный и подробный анализ в исследованиях группы ученых во главе с профессором В.В. Радаевым<sup>1</sup>. Концептуально-идейная проекция выводов данных исследований имеет важное значение для гармоничного и сбалансированного развития аптечного рынка. Для обеспечения экономической устойчивости всей цепочки товароснабжения необходимо занять срединную позицию и ввести единые правила работы для всех.

Сегодня рынок испытывает давление одновременно со стороны множества факторов, демпфирование которых требует более слаженной и системной работы звеньев с точки зрения стратегии развития и механики их контрактации (таблица 1.6).

В условиях возрастания системных рисков (слабый спрос, регуляторные изменения) оптовое звено стремится застраховать себя, создать более надежный базис контрактации в цепи в условиях вероятного снижения спроса и возрастания конкуренции. Имея обязательства перед поставщиками, дистрибуторы вводят необходимые ограничения в работе с аптечной розницей, чтобы вовремя оплатить производителю закупленный ассортимент.

Решение этой задачи формирует потребность в выработке системных методик оценки ликвидности аптечных учреждений, которая позволит:

- достоверно идентифицировать пул аптек, которые должны перейти в новый формат взаимодействия в части финансового обеспечения своих обязательств;
- структурировать набор релевантных параметров, по которым проводится оценка рисков предоставления товарного кредита со стороны дистрибутора<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Радаев В.В. Как организуется рыночное взаимодействие. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2010; Радаев В.В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России. Высшая школа экономики. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2011; Радаев В.В. Рыночная власть и рыночный обмен: отношения розничных сетей с поставщиками // Российский журнал менеджмента. 2009. № 2. Т. 7.

<sup>2</sup> Скорев М.М., Графова Т.О., Исаева Г.И., Гончарова Н.А. Развитие методики оценки системы внутреннего контроля // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 3 (44). С. 94.

Таблица 1.6 – Факторы и условия трансформации логистической системы товароснабжения фармрынка

<b>Внешние факторы</b>	<b>Внутренние (отраслевые) факторы</b>	<b>Регуляторные изменения</b>
Сокращение спроса в потребительском сегменте рынка	Развитие онлайн-торговли лекарственными препаратами. Перераспределение рынка	Законопроект, ограничивающий доходы аптек в виде вознаграждения по маркетинговым договорам
Выход на рынок неаптечных операторов	Неэффективная товарная политика аптек, в т. ч. отсутствие альтернативных источников снабжения в рамках базового ассортимента	Отмена ЕНВД для аптек
Рост стоимости кредитных ресурсов для пополнения оборотного капитала, снижение рентабельности оптового звена	Ненадлежащее выполнение финансовых обязательств перед дистрибуторами, которое не коррелирует с размерами сети (масштабирование на деньги оптового звена и др.)	Разрешение аутсорсинга хранения лекарственных препаратов (ключевое нововведение для дистрибуторского сегмента)
Реконфигурация фармацевтических цепочек создания стоимости иностранных производителей в рамках санкционных ограничений	Требование предоплаты со стороны фармпроизводителя. Возрастание стоимости страхования коммерческих рисков в товаропроводящей цепи	Возможное ограничение для ИП при лицензировании фармдеятельности («один ИП – одна аптека») создает риск снижения доступности фармацевтической помощи, особенно в сельской местности
Риски сокращения портфеля СТМ аптечных сетей и товарных поставок при ограниченном взаимодействии с западными контрактными площадками	Локализация выпуска лекарственных препаратов. Рост индекса рыночной концентрации предложения и изменение структуры рыночного доминирования в пользу отечественных фармацевтических производителей	–
Суверенизация отечественной фармации как фактор импортонезависимой организации внутренних производственно-распределительных цепочек	Возрастание рисков увеличения складских запасов иностранных лекарств на складах дистрибуторов при ограничении рекламных бюджетов продвижения (ОТС-сегмент и др.)	–

Зависимость опта от розницы ставит его в ситуацию зависимости от эффективности управления аптечными структурами, ограничений в закупке

ассортимента и возникающей при этом дефектуры. На практике, это приводит к критическому снижению рентабельности и закрытию аптек, которые склонны масштабировать сети на денежные средства дистрибуторов и/или проводить неэффективную товарную политику, не имея альтернативные источники снабжения даже по базовому ассортименту.

Все это требует от дистрибутора расширения инструментов грамотной «зачистки» клиентского портфеля и ранжирования розницы, которой должны быть предложены альтернативные инструменты: страхование ответственности, гарантии банков, предоплата, аккредитивы и др. Запуск «Протеком» резервных аккредитивов на платформе Сбера как инструмент оптимизации расчетов с малой и сетевой аптечной розницей, вероятно, не может быть растиражирован в рынке, где лишь небольшая часть аптек готова аккумулировать нужную сумму денег в банке для обеспечения закупки.

В целом цепь товароснабжения фармацевтической розницы сегодня оказывается разбалансированной по причине дестабилизации спроса в экономике и регуляторного зажима, что вызывает запредельное давление на рентабельность небольших сетей и единичных аптек как замыкающего звена. В этих условиях товарная политика дистрибуторов и внедрение инструментов страхования от неоплаты является прямоточной реакцией на возникающие дисбалансы, которая отчасти усиливает их эффект, но точно не является его первоисточником.

Такая логика позволяет задать научно-прикладной ракурс более объемного и системного понимания проблем текущей трансформации товароснабжения фармрынка и объективной сложности гармонизации цепи лекарственного обращения в отрасли<sup>1</sup>.

Фактором дестабилизации последней выступает радикальное изменение внешней среды отечественного фармрынка в результате введения 13 тыс.

---

<sup>1</sup> Резников С.Н., Кононов А.Н., Яковенко В.А. Фармдистрибуция и аптечное звено: проблемные аспекты товарно-сбытовой кооперации // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях: материалы X Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2023. С. 325–335.

санкций, разбалансировки поставок во внешнеторговом канале, возрастания рисков решения проблем неполитическими методами<sup>1</sup>.

Санкции и ограничения «создали риски в сфере сырья и материалов, оборудования и приборов, поставщиков средств и ресурсов, логистики товароснабжения и др. Эффект дестабилизации распространился на основные аспекты работы цепочки создания стоимости<sup>2</sup>:

- R&D (НИОКР);
- клинические испытания;
- субстанции и вспомогательные вещества;
- оборудование для тестирования и контрольно-аналитическое;
- оборудование для производства и упаковки;
- материалы для упаковки;
- дистрибуция и ритейл;
- нормативно-правовое регулирование;
- защита интеллектуальной собственности;
- медиаинвестиции и медиаландшафт;
- коллаборации и нетворкинг.

Более целостная оценка воздействия позволяет выделить нижеследующие определяющие его группы факторов (таблица 1.7).

Новые стратегические ориентиры направленной суверенизации отечественной фармации в условиях «новой нормальности» требуют переосмысления возможностей перестройки производственно-распределительных цепей в отрасли, в том числе на основе обобщения передового опыта компаний Big Pharma<sup>3</sup>. Такой анализ показывает, что «текущая неопределенность на рынках заставляет отдавать предпочтение проектам, где

---

<sup>1</sup> Павлюкова А.В., Кононов А.Н., Яковенко В.А. Проблемные аспекты товарно-сбытовой кооперации и конкурентное импортозамещение субстанций в рамках производства полного цикла фармотрасли // Экономика и предпринимательство. 2023. № 12 (161). С. 1463–1467.

<sup>2</sup> Гандель В.Г. Суверенизация фармации – плюсы и минусы. Часть 1 // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/suverenizaciya-farmacii-plyusy-i-minusy-ch-1-16015> (дата обращения: 17.03.2023).

<sup>3</sup> Березной А.В. Трансформация бизнес-моделей «Большой фармы» // Мировая экономика и международные отношения. 2022. Том 66. № 3. С. 81–89.

фигурируют не вероятные доходы в будущем, а ресурсосберегающий («бережливый», lean R&D) подход в настоящем»<sup>1</sup>.

Таблица 1.7 – Факторы дестабилизации цепей создания стоимости на отечественном фармацевтическом рынке<sup>2</sup>

Уровень воздействия/факторы	Внешние	Внутренние
Макроуровень	Межстрановые	Макроэкономические факторы (стоимость масштабирования продаж и товарных поставок, конечный спрос и др.)
Мезоуровень	Заболееваемость, покупательная способность, межотраслевая производственная кооперация (фармация, химическая отрасль)	Межфирменное взаимодействие в цепочке создания стоимости, консолидация товаропотока, отсутствие интермодального механизма распределительной логистики в рыночной паре «опт – аптечная розница»
Микроуровень	Регуляторный фактор, инвестиции, конкуренция	Внутренняя среда организации, дефицит кадров в аптечной рознице

В условиях ухода части иностранных фармацевтических компаний и брендов российская фармация пытается минимизировать риски невозврата инвестиций, точно рассматривая возможности выкупа формулы субстанции и самостоятельного выпуска ликвидных лекарственных форм. Это позволяет снизить риск невозврата инвестиций в НИОКР и занять на дженериковом рынке более выгодную продуктовую позицию.

Задачи НИОКР передаются на аутсорсинг академическим институтам и частным организациям, что позволяет сохранять конкурентоспособность и гибкость в фармрынке, где большую устойчивость показывают компании «с

<sup>1</sup> Гандель В.Г. Суверенизация фармации – плюсы и минусы. Часть 1 // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/suverenizaciya-farmacii-plyusy-i-minusy-ch-1-16015> (дата обращения: 17.03.2023).

<sup>2</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

развитой логистикой, инновационными портфелями, надлежащими системами качества, запасами оборудования и комплектующих»<sup>1</sup>.

После 2022 г. реструктуризация фармацевтической цепочки распределения стоимости испытывает сложности именно в части сохранения управления процессами товарной дистрибуции в условиях, когда сокращение расходов на продвижение иностранными фармпроизводителями создает риски сокращения спроса, особенно в сегменте ОТС-препаратов в товаропроводящей цепи рынка. Это осложняет сбыт многомиллиардных запасов дистрибуторов на складках при сокращении рекламной поддержки продаж, что создает системный риск их стагнации, выход из которой – скидки и снижение маржи дистрибуторов при перенасыщении рынка (таблица 1.6).

Возможности аутсорсинга в нижней части фармацевтической цепочки создания стоимости (опт – розница) иностранных поставщиков также ограничены ввиду отсутствия российских компаний, которые к 2025 г. сформировали сильные команды с опытом работы с брендами ОТС, кроме некоторых, которые смогли сформировать компетенции, имея сильного конкурента-импортера. Следовательно, проблема передачи продуктовых портфелей в управление российским компаниям может серьезно подорвать устойчивость поставок иностранных ЛП. Это открывает более широкие перспективы для развития отечественных производителей и роста индекса рыночной концентрации со стороны предложения, которое будет усиливать свою переговорную позицию в цепи поставок. Равным образом отказ иностранных контрактных площадок и производителей от взаимодействия с российскими контрагентами создает проблемы для развития СТМ: перевыпуск продукции аптечными сетями потребует поиска новых источников сырья, замены немецких капсул китайскими, перехода к испытаниям по российским фармакопеям, что может привести к сокращению портфеля СТМ аптечных сетей.

---

<sup>1</sup> Гандель В.Г. Суверенизация фармации – плюсы и минусы. Ч. 2 // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/suverenizaciya-farmacii-plyusy-i-minusy-ch-2-16101> (дата обращения: 17.03.2023).

Эволюционно рынок повторяет ситуацию, когда иностранные компании имели меньше возможностей для маневра по сравнению с российскими компаниями<sup>1</sup>. В середине 2020-х гг. развитие этого процесса будет иметь более мощную инерцию «звеньевой» реструктуризации глобальных фармацевтических цепочек, основная часть которых, как отмечает проф. Н.А. Волгина, максимально контролирует сбыт, доля которого в аутсорсинге составляет всего 14 %<sup>2</sup>.

Рост и консолидация внутреннего предложения будут усиливать позиции отечественных заводов в товаропроводящей цепи рынка, которые с 2023 г. наращивают мощности и локализацию ЛП, обеспечивая более широкие возможности закупки и продвижения для дистрибуторов, прежде всего крупных. Консолидация товаропотока ЛП через национальных дистрибуторов, его распределение через крупные аптечные сети и двойную дистрибуцию с участием собственной аптечной сети формируют новую конфигурацию сбытовых цепочек, которая будет дополнительно усиливать поляризацию федеральных и региональных оптовых компаний.

Производственно-распределительные цепочки иностранных поставщиков будут трансформироваться в менее эффективную и гибкую систему распределения продукции, в которой риск-ориентированный комплаенс, жестко выстроенный по западным стандартам, лишен многих опций, включая, например, «товар дня». По сравнению с началом 2010-х гг. иностранные поставщики могут испытывать сложности именно в управлении поставками в условиях усложнения модели взаимодействия с российскими торговыми партнерами<sup>3</sup>. Ставка на развитие внутреннего предложения, освоение новых дженериков выходящей с рынка иностранной лекарственной продукции

---

<sup>1</sup> Федотова О., Бобошко С. Инвестиционные интересы лидеров мирового фармрынка лежат вне России // Ремедиум. 2005. № 11. С. 18–21.

<sup>2</sup> Волгина Н.А. Фармацевтическая цепочка создания стоимости: возможности для аутсорсинга // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2021. № 1. С. 156.

<sup>3</sup> Логистика в фармацевтическом бизнесе: развитие эффективной цепочки поставок // Новая аптека. 2012. № 6-1. С. 14; Григорьева О. Ставка на гибрид. Как меняется модель взаимодействия компаний в сегменте госзакупок // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». 2024. №16 (1145). С. 5. URL: <https://pharmvestnik.ru/articles/Stavka-na-gibrid-Kak-menyaetsya-model-vzaimodeistviya-kompanii-v-segmente-goszakupok.html> (дата обращения: 18.07.2024).

формируют современную рыночную альтернативу услугам эксклюзивного договорного порядка, который крупные компании «Фармстандарт», «Р-Фарм», «Ирвин-2» и др. предлагали Big Pharma в формате локализации с 2014 г.

Для отечественных заводов основная проблема состоит в ослаблении примата государственности в политике направленной суверенизации отечественной фармации, в которой пересборка цепочек создания стоимости (ЦСС), начиная с выпуска АФИ, требует субсидирования заводов малотоннажной химии, частное строительство которых в среднесрочной перспективе нерентабельно. Рентабельность такого производства не превышает 10 %, что затрудняет конкуренцию с поставщиками субстанций из Китая и Индии, которые имеют массивную поддержку со стороны государства<sup>1</sup>.

Таким образом, концепция невидимой руки рынка не оправдывает себя в рамках отдельно взятой фармотрасли и требует более активного вмешательства регулятора. Утвержденная правительством РФ новая стратегия «Фарма-2030» требует решения ряда проблем, в частности<sup>2</sup>:

– сосредоточение контроля в одном ведомстве вместо трех (Минздрав, Минпромторг и Федеральная антимонопольная служба);

– построение полной технологической цепочки с включением в нее смежной отрасли малотоннажной химии, что позволит самостоятельно производить конкурентоспособные субстанции.

Отечественные предприятия крупнотоннажной химии способны выпускать продукцию для фармацевтики, однако незначительная потребность в ней со стороны фарминдустрии несопоставима с мощностями химической отрасли. В сегменте малотоннажного сырья для фармкомпаний емкость потребления внутреннего российского рынка не позволяет конкурировать с Китаем по объемам выпуска продукции.

---

<sup>1</sup> Подшивалова И.В., Пылаева И.С., Алрмшед С.К. Инновационный профиль предприятий российской фармацевтической отрасли: «пациент скорее жив, чем мертв» // Вопросы экономики. 2021. № 6. С. 139–156.

<sup>2</sup> Куник А.П., Шуплецов А.Ф. Развитие фармацевтических компаний России с ориентацией на государственную программу Фарма-2030 // Global and Regional Research. 2020. Т. 2. № 1. С. 9–14.

В итоге формируются две схемы работы: избирательный выпуск сырья для лекарств сразу после потери ими патентной защиты при условии, что выпуск субстанций для таких препаратов еще не налажен в Китае; наиболее распространенная – покупка готовой продукции в Китае, что позволяет минимизировать расходы и риски.

Изменить сложившуюся конфигурацию ЦСС в отрасли и стимулировать выпуск субстанций может только государство, которое должно оплатить локализацию. Непроработанная в этом отношении стратегия «Фарма-2030» де-факто закрепляет сценарий, в котором российские фармпроизводители работают на импортном сырье и максимально сконцентрированы на выпуске дженериков: из 815 препаратов в перечне жизненно необходимых оригинальных не более 260<sup>1</sup>.

Основная часть компаний сегодня – это перекристаллизация или очистка китайского сырья в рамках одной-двух стадий синтеза при почти полном отсутствии примеров производства по полному циклу. Синтез без выпуска фармсубстанций сегодня представлен небольшим пулом компаний, включая Менделеевский инжиниринговый центр, «МБИ-Синтез», «Волгохимформ» и др.

Масштабный запуск производства интермедиатов потребует модернизации мощностей, введенных в работу еще в Советском Союзе, которые технологически не позволяют выйти на уровень себестоимости, которого требует современный рынок. В России себестоимость выпуска метформина составляет 7–8 долл./кг против 3–4 долл./кг китайского. Это тормозит расширение ассортимента субстанций, а также требует усложнения бизнес-модели с целью увеличения маржи в рамках выпуска субстанций и фармпрепаратов одновременно (например, взаимодействие компаний «Активный компонент» и «Протек»)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Пылаева И.С., Подшивалова И.В., Подшивалов Д.В. Влияние пандемии COVID-19 на устойчивое развитие фармацевтических компаний России // Вопросы экономики. 2022. № 10. С. 86–112.

<sup>2</sup> Семенов А. Как добиться взрывного роста инвестиций в российское производство активных компонентов // Фармацевтический журнал «Новости ГХР». 2023. Зима. С. 46–47. URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima\\_23.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima_23.pdf) (дата обращения: 19.01.2024).

Таким образом, производство интермедиатов и настройка производственно-распределительных цепочек полного цикла потребуют значительного объема инвестиций. Межотраслевая связка технологических цепочек выпуска реагентов и интермедиатов с производителями наиболее ходовых фармсубстанций требует сквозного расчета экономики производственной кооперации, который покажет рентабельность выпуска одних веществ и требуемый уровень поддержки для остальных (субсидии, снижение ввозных пошлин и др.). Именно такой расчет и разработка решений на уровне Минпромторга выступят катализатором успешной пересборки ЦСС, в которых производители малотоннажной химии получают новый рынок сбыта<sup>1</sup>.

В целом регуляторные ограничения и недостаточная господдержка отрасли закрепляют малоэффективную конфигурацию производственных цепочек в фармотрасли, которые не обладают рыночной устойчивостью и характеризуются более низким уровнем добавленной стоимости к потенциально возможному.

Концентрация капитала в оптовом и рознично-аптечном сегменте рынка создает олигополистическую структуру рынка, дальнейшее перераспределение которого будет характеризоваться усилением конкуренции. Увеличение числа аптек создает риск снижения средней выручки на одну торговую точку при ограниченной марже в ЦСС, центр накопления стоимости (прибыли) в которой будет смещаться в сетевую розницу и крупную диверсифицированную дистрибуцию, располагающую собственными производственными мощностями.

Тем не менее устойчивый рост продаж локализованных в России компаний, развитие научно-исследовательской базы и современных производственных комплексов для разработки продукции являются системными индикаторами наличия в отечественной фарминдустрии научного и производственного потенциала для самообеспечения населения любыми необходимыми препаратами.

---

<sup>1</sup> Графова Т.О., Яковенко В.А., Кононов А.Н. Импортозамещение и санкционная перестройка отечественной фарминдустрии // Экономические науки. 2023. № 229. С. 485–492.

Развитие данного ракурса в целом позволяет сформировать системное видение современных проблем институционально-рыночной трансформации цепи лекарственного обращения в фармацевтической отрасли России, определить «узкие места» и направления повышения рыночной устойчивости взаимодействия оптового звена и аптечной розницы.

## 2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-РЫНОЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОПТОВОГО ЗВЕНА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ ЦЕПИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА

### 2.1. Концентрация капитала в фармдистрибуции и особенности диверсификации оптового звена

Современный рынок фармпрепаратов представляет собой достаточно жесткую конкурентную среду, в которой формируется сложная многоканальная модель продаж, где аптечный сегмент и дистрибуция характеризуются различным уровнем концентрации капитала и динамикой развития.

Развитие российского фармацевтического рынка характеризуется растущей концентрацией капитала в оптовом звене товаропроводящей цепи. Как видно из рисунка 2.1, в 2019–2023 гг. доля рынка ТОП-3 выросла с 42 % до 45 %. Доля ТОП-10 фармацевтических дистрибуторов увеличилась соответственно с 71 % в 2019 г. до 77 % в 2023 г., ТОП-5 оптовых компаний – с 54 % до 59 %.

Разница в динамике рыночной доли разных групп указывает на высокий темп концентрации капитала ведущих лидеров рынка, что увеличивает степень естественной олигополии крупных дистрибуторов.

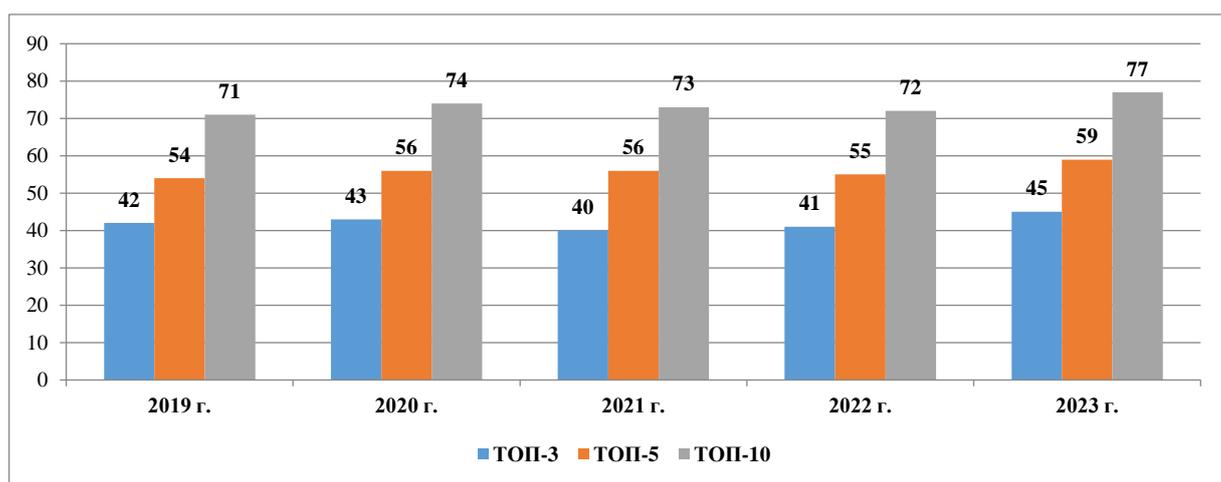


Рисунок 2.1 – Концентрация в дистрибуторском сегменте фармацевтического рынка в 2019–2023 гг., %<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 // По данным исследований DSM GROUP. С. 111. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

В 2023 г. доля ТОП-10 дистрибуторов достигла 77 %, что соответствует высокому уровню концентрации на рынке, который имел место до 2016 г. В настоящее время рост концентрации капитала в оптовой торговле обусловлен двумя основными факторами: высвобождение части емкости рынка за счет «ушедших» компаний и увеличение веса в аптечном сегменте рынка.

Индикатором качественных изменений в динамике доминирования стало прекращение работы сразу трех крупных компаний («ПрофитМед», «Годовалов» и «Биотэк»), которые в сумме занимали более 3 % рынка (в 2020 г. – 6 %).

Так, пермская компания «Годовалов», один из крупнейших дистрибуторов на региональном фармрынке, который работал в 37 регионах и владел пятью складскими комплексами и логистическими центрами в Перми, Шолохово, Тюмени и Новосибирске в январе 2024 г., была признана банкротом.

Признаком неустойчивости оптового звена является также закрытие сетью «Магнит» дистрибуторского бизнеса, который должен был поддерживать работу аптечной сети ритейлера, а также «Магнит Косметик». Самостоятельное функционирование этих форматов исключило необходимость в развитии собственного дистрибутора<sup>1</sup>.

Большие трудности испытывает компания «Джи Ди Пи», оптовое звено которой активно развивалось в сегменте госзаказов. По итогам 2022 г. дистрибутор занял пятое место в рейтинге, а в 2023 г. не вошел в состав даже ТОП-50 компаний (таблица 2.1).

Все это отражает системный тренд, связанный с общим ужесточением условий работы поставщиков с оптом при снижении доступности кредитных ресурсов для дистрибуторов, так как в декабре 2023 г. Банк России в пятый раз увеличил ключевую ставку, которая за 2023 г. выросла в 2 раза.

Ужесточение макроэкономических условий является одним из факторов дестабилизации товаропроводящей цепи и давления на рентабельность оптового

---

<sup>1</sup> Карякина И.Е., Маркова Ю.Е. Фармацевтический рынок России: современное состояние и направления развития // Экономика и предпринимательство. 2023. № 2 (151). С. 176–184.

звена, что является признаком стагнации отношений производителей с дистрибуторами в целом.

Таблица 2.1 – Рейтинг дистрибуторов на фармацевтическом рынке в 2023 г.<sup>1</sup>

Ранг	Дистрибутор	Объем, млрд. руб.	Прирост, %	Доля, %
1	«Пульс»	335,7	8,0	15,4
2	«Протек»	333,8	14,0	15,3
3	«Катрен»	314,8	9,3	14,4
4	«ФК Гранд Капитал «	156,6	15,0	7,2
5	«Р-Фарм»	145,2	-19,6	6,6
6	БСС	108,1	10,2	4,9
7	«Фармкомплект»	91,9	2,2	4,2
8	«Ирвин 2»	80,4	11,8	3,7
9	Фармимэкс	72,3	24,8	3,3
10	«Ланцет»	53,7	6,2	2,5
11	Ассоциация «Асфадис»	53,4	5,8	2,4
12	«Авеста Фармацевтика»	42,0	-3,4	1,9
13	«Агроресурсы»	39,7	4,7	1,8
14	«ЗдравСервис»	29,1	20,0	1,3
15	«Интерлек»	25,8	22,0	1,2
16	ГК «Евросервис»	23,3	16,0	1,1
17	«Фармстор»	18,9	-3,0	0,9
18	«Медипал-онко»	17,2	22,2	0,8
19	«Мединторг»	15,2	38,0	0,7
20	«Фармсервис»	14,8	5,0	0,7
21	«Северо-Запад»	13,9	-1,1	0,6
22	«Магнит»	13,2	-44,6	0,6
23	«Фармкомплекс»	9,5	216,7	0,4
24	ВИТГА	8,4	20,0	0,4
25	«Медикал Лизинг-Консалтинг»	7,4	0	0,3
26	«Примафарм»	7,1	-56,4	0,3
27	«АрхиМед»	4,8	6,0	0,2
28	«Торговый Дом БФ»	3,4	-27,0	0,2
29	«Волгофарм»	3,0	0	0,1
30	«Ринфарм»	2,6	14,7	0,1

Это происходит на фоне рыночного замедления темпов развития розничной торговли. Увеличение количества аптек на рынке постепенно подходит к точке, после которой их число начнет уменьшаться<sup>2</sup>. Поскольку на

<sup>1</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 // По данным исследований DSM GROUP. С. 112. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

<sup>2</sup> Филипповская Т. В., Климентьева И. В., Малахов Д. С. Финансовая безопасность аптечных структур в условиях неопределенности и рисков // Финансовая экономика. 2022. № 9. С. 212–213.

место трех закрывшихся аптек не всегда приходит одна крупная, высвобождение части локаций будет идти по сценарию повышения рисков для оптового звена в условиях удорожания предоставления товарных кредитов рознице. Это означает новый виток мер по ужесточению условий работы и их таргетированию в рамках стандартного набора критериев. Перераспределение аптечного рынка означает период очередного ужесточения отношений между оптом и розницей.

Важно отметить, что устойчивое развитие каждого звена товаропроводящей цепи определяется набором условий и факторов, влияющих на его функционирование. Так, на аптечном рынке наблюдается не только консолидация аптечных сетей и «уравновешивающее» ее развитие маркетинговых союзов, но и некоторое дробление выручки, все больший объем которой забирают маркетплейсы<sup>1</sup>. Расширение их доли даже в сегменте парафармацевтики при высокой динамике роста онлайн-продаж может существенно увеличить годовые потери выручки в категории нелекарственной продукции и резко ухудшить экономику аптек.

Рейтинг фармдистрибуторов, составленный по данным исследований DSM, показывает, что по итогам 2023 г. произошло повышение уровня концентрации – общая доля ТОП-25 оптовых компаний выросла относительно 2022 г. на 3,3 %.

Наименее устойчивой является выручка компаний, которые максимально ориентированы на сектор госзакупок, в котором разброс прироста в 2023 г. составил от –32 % до +21 % против коммерческого сегмента, где он составил от –4 % до +12 %<sup>2</sup>.

Важно отметить, что если раньше в ТОП-10 компаний госзакупок входил только один дистрибутор рейтинга коммерческого сегмента, то в современный момент таких пересечений становится значительно больше – «БСС», «Протек», ФК «Гранд Капитал» и др. (таблица 2.2). Совмещение нескольких направлений

---

<sup>1</sup> Мерченкова В. Как маркетплейсы побеждают аптечную розницу // Фармацевтический журнал «Новости GxP». 2023. Зима. С. 48–50. URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima\\_23.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima_23.pdf) (дата обращения: 02.05.2024).

<sup>2</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 // По данным исследований DSM GROUP. С. 113. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

в работе фармдистрибутора или диверсификация становится важным фактором устойчивого развития оптового звена в фармацевтической отрасли.

Таблица 2.2 – ТОП-10 дистрибуторов в аптечном сегменте и сегменте государственных закупок в 2023 г.<sup>1</sup>

Аптечный сегмент			Государственные закупки		
Ранг	Дистрибутор	Доля, %	Ранг	Дистрибутор	Доля, %
1	«Пульс»	22,6	1	«Ирвин 2»	10,1
2	«Катрен»	21,8	2	«Р-Фарм»	9
3	«Протек»	19,7	3	БСС	6,8
4	ФК «Гранд Капитал»	10	4	«Фармимэкс»	6,8
5	«Фармкомплект»	5,9	5	«Протек»	3,9
6	БСС	3,9	6	«Ланцет»	2,6
7	«Агроресурсы»	2,8	7	«Медипал-онко»	2,2
8	Ассоциация «Асфадис»	2,6	8	ФК «Гранд Капитал»	1,8
9	«Авеста Фармацевтика»	2,5	9	«Северо-Запад»	1,8
10	«ЗдравСервис2	1,7	10	«Фармсервис»	1,7

В период пандемии и санкций в 2022 г. дистрибуторское звено показало свою значимость в системе товароснабжения рынка, что позволило оптовикам стабилизировать поставки, вовремя решать проблемы с оплатой и транспортом, оперативно перестраивать логистику доставки.

При стабильном составе основных дистрибуторов рынок характеризуется жесткой конкуренцией и продолжающимся процессом консолидации отрасли. Дистрибуторы активно наращивают инвестиции в сбытовую логистическую инфраструктуру коммерческого рынка, постоянно совершенствуют предлагаемые на аптечном рынке решения.

Анализ таблицы 2.3 позволяет заключить, что диверсификация дистрибуторов ориентирована преимущественно на аптечный канал. В отсутствие собственного производства оптовое звено активно инвестирует в проекты и дополнительные инструменты, расширяющие возможности развития аптечного ритейла.

<sup>1</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 // По данным исследований DSM GROUP. С. 115. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

Так, «Пульс» одновременно реализует ряд проектов, включая автоматизированную линию обработки заказов аптек, запустил собственную продуктовую линейку детской линии гигиены и ухода ComForte, запустил сервис онлайн-торговли на базе сайта POLZA.ru. В настоящее время маркетплейс активно расширяет ассортимент за рамки аптечного профиля, что обеспечивает его большую привлекательность для потребителя.

Дистрибутор «Протек» активно расширяет логистические мощности через открытие распределительного центра в Казани, что позволило компании дополнительно расширить ассортимент до 20 тыс. позиций и в 2023 г. довершить строительство пушкинского кластера в Подмосковье. Это существенно расширит радиус обслуживания за пределы столичного региона на территории с максимальной численностью населения. «Протек» развивается в направлении цифровизации и оптимизации доставки (приложение «Мобильный водитель»), масштабирование которого позволяет реализовывать до 1 тыс. маршрутов доставки для 27 тыс. клиентов в день.

Компания максимально интегрировала в работе прогрессивные практики управления и оптимизации доставки, что позволяет повысить эффективность транспортировки как в B2B-, так и в B2C-сегменте за счет полного комплекса опций курьерской доставки, что обеспечит нужный импульс для развития онлайн-сервиса «Здравсити» (таблица 2.3). Сегодня «Протек» активно развивает дистрибуцию, наращивает активность в канале дистанционной торговли, а также инвестирует в развитие производства (покупка активов ООО «Бион», ООО «Фарминтеллект» и ООО «Химфармкомплект»).

Занимающая лидирующие позиции среди классических дистрибуторов «Р-Фарм» сфокусирована на развитии высокотехнологичного фармпроизводства и запускает новые мощности в Санкт-Петербурге в рамках инвестиционного контракта со встречными обязательствами со стороны государства (офсетный контракт). Покупка 51 % акций оператора электронных рецептов позволила компании интегрировать в сервис уже более 30 регионов страны.

Таблица 2.3 – Проекты развития торгово-логистической инфраструктуры крупных фармдистрибуторов<sup>1</sup>

Дистрибутор	Проект	Решение для фармрынка и эффект масштабирования проекта
«Пульс»	Автоматизированная конвейерная линия по сборке заказов	Обеспечивает поддержку услуг по обработке 3PL-заказов. В 2022 г. аптечная сеть «Планета Здоровья» передала на 3PL-обслуживание в «Пульс» сеть аптек во всех регионах присутствия на территории РФ
	Запустил собственную линейку СТМ, продукцию детской линии гигиены и ухода ComForte	–
	В 2022 г. запустил собственный маркетплейс на сайте POLZA.ru.	Сервис объединяет более 8 тыс. партнерских аптек («Фармленд», «Планета здоровья» и др.) в 1,3 тыс. населенных пунктов в рамках услуги самовывоза для клиентов: забрать товар
«Протек»	Логистический центр ЦВ «Протек» в г. Казань	Специализация ЛЦ – паллетно-коробочное хранение лекарственных средств, БАД и изделий медицинского назначения – более 11 тыс. позиций товаров
	Завершение строительства логистического парка «Транссервис» в Подмосковье. Запланирован одновременный ввод в эксплуатацию двух современных терминалов ТСТ-3 и ТСТ-4	Позволит расширить радиус обслуживания за рамки столичного региона (+10 областей с максимальной численностью населения).
	Приложение «Мобильный водитель»	Позволяет выбирать оптимальный маршрут доставки заказов для водителя с использованием картографических сервисов. Достигнутый эффект: время планирования маршрутов сокращено на 60 % (с 4 до 1,5 часа), время работ водителя на маршруте – на 10 %. Срок обработки и планирования довозных доставок сокращен с трех-четырех дней до доставки на следующий день <sup>2</sup> . Обеспечит импульс для развития онлайн-сервиса «Здравсити», который вместе с «Мое здоровье» выделен в отдельную структуру ГК «Протек»
«Катрен»	«Аптека.ру»	Сеть участников интернет-площадки «Аптека.ру» расширена до 31 тыс. аптек, что обеспечивает почти четверть заказов компании в рублевом выражении
«Р-Фарм»	ООО «Первый электронный рецепт»	Внедрение системы электронных рецептов позволило подключить к сервису более 30 регионов РФ
АО «Ланцет»	Введен в эксплуатацию новый фармсклад (Подольский район Московской области)	Площадь ЛЦ составляет 7 600 кв. м., что в 2,5 раза превышает складские мощности компании до ввода объекта в эксплуатацию

<sup>1</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

<sup>2</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2022 // По данным исследований DSM GROUP. С. 113. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_rus.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_rus.pdf) (дата обращения: 10.08.2023).

Динамично развивающийся дистрибутор «Ланцет» в 2022 г. запустил новый склад в Подольском районе столичного региона, что позволило в 2,5 раза увеличить используемые компанией складские мощности.

Таким образом, рынок лекарственных препаратов характеризуется динамичным развитием дистрибуторского звена, которое имеет глубокую специализацию, более консолидировано в аптечном сегменте и в целом, «несмотря на стагнацию рынка после окончания пандемии, не претерпело существенных изменений при сохранении тенденций прошлых лет»<sup>1</sup>.

На фоне консолидации аптечных сетей дистрибуторы укрепляют свои позиции, для чего превращаются в крупные холдинги, объединяющие дистрибуцию, аптеки и производственные площадки<sup>2</sup>.

В таблице 2.4 представлена сегментация дистрибуторов с точки зрения направлений их диверсификации в условиях современного рынка, для которого характерна высокая конкуренция и относительно низкая рентабельность. Как видно из таблицы, основная часть дистрибуторов, которые занимают лидирующие позиции на рынке, работают одновременно в аптечном сегменте и в сегменте госзакупок. Развитием производства занимаются только отдельные крупные компании «Протек», «Р-Фарм», «Ирвин 2» и «Джи Ди Пи» (не попала в рейтинг 2023 г.).

Лидирующую позицию в фармдистрибуции занимает «Пульс». Компания работает в основном в коммерческом сегменте, активно совершенствует предлагаемые аптечному сегменту решения, включая маркетплейс Polza.ru, к которому в 2023 г. уже подключились более 27 тыс. аптек в результате активного продвижения площадки в последние два года. Этот охват уже сопоставим с показателем работающих длительное время площадок «Аптека.ру» и «Здравсити».

---

<sup>1</sup> Овод А.И., Евстратов А.В., Солянина В.А., Сарыбаева С.Б. Оценка состояния дистрибуторского сегмента фармацевтического рынка России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 5-2. С. 290.

<sup>2</sup> Марков Н.И., Якимова Е.А. Анализ конкуренции и уровня доминирования на фармацевтическом рынке России // Фармакоэкономика. 2022. Том 1. № 4. С. 22–33.

Таблица 2.4 – Диверсификация крупных фармдистрибуторов по состоянию на конец 2024 г.<sup>1</sup>

Ранг	Дистрибутор	Объем, млрд. руб.	Доля рынка в 2023 г., %
1	«Пульс»	Аптечный сегмент	15,4
2	«Протек»	Аптечный сегмент + производство	15,3
3	«Катрен»	Аптечный сегмент	14,4
4	ФК «Гранд Капитал»	Госзакупки	7,2
5	«Р-Фарм»	Аптечный сегмент + производство + госзакупки	6,6
6	БСС	Аптечный сегмент + госзакупки	4,9
7	«Фармкомплект»	Госзакупки	4,2
8	«Ирвин 2»	Производство + госзакупки	3,7
9	«Фармимэкс»	Производство + госзакупки	3,3
10	«Ланцет»	Госзакупки	2,5
11	Ассоциация «Асфадис»	Госзакупки	2,4
12	«Авеста Фармацевтика»	Госзакупки	1,9
13	«Агроресурсы»	Аптечный сегмент	1,8
14	«ЗдравСервис»	Аптечный сегмент	1,3
15	«Интерлек»	Аптечный сегмент	1,2
16	ГК «Евросервис»	Госзакупки	1,1
17	«Фармстор»	Госзакупки	0,9
18	«Медипал-онко»	Госзакупки	0,8
19	«Мединторг»	Госзакупки	0,7
20	«Фармсервис»	Аптечный сегмент + госзакупки	0,7
21	«Северо-Запад»	Госзакупки	0,6
22	«Магнит»	Аптечный сегмент	0,6
23	«Фармкомплекс»	Госзакупки	0,4
24	ВИТТА	Аптечный сегмент	0,4
25	«Медикал Лизинг-Консалтинг»	Аптечный сегмент + госзакупки	0,3
26	«Примафарм»	Госзакупки	0,3
27	«АрхиМед»	Госзакупки	0,2
28	«Торговый Дом БФ»	Госзакупки	0,2
29	«Волгофарм»	Аптечный сегмент + госзакупки	0,1
30	«Ринфарм»	Госзакупки	0,1

Примером расширенной диверсификации бизнеса выступает ГК «Протек», в которую входят дистрибутор ЦВ «Протек», сеть частных медицинских клиник «Атлас» и две фармацевтические компании «Сотекс» и «Рафарма», а также аптечная сеть «Ригла». «Протек» одним из первых начал процесс

<sup>1</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

диверсификации дистрибуторского бизнеса, поэтому сегодня он представлен во всех сегментах товаропроводящей цепи.

В 2023 г. «Протек» инвестировал в компанию «Бион», которая специализируется на производстве фармацевтических субстанций, а также занимается разработкой технологий и выпуском субстанций в области тонкого органического синтеза. Развитие «Бион» не будет ограничено внутренними потребностями «Сотекс» и «Рафарма» и ориентировано на широкий рынок<sup>1</sup>.

Через дочернюю компанию «Анвилаб» «Протек» является совладельцем части АО «Активный компонент» (производство АФИ), что обеспечивает вертикальную интеграцию цепочки создания стоимости через включение в портфель активов сразу двух заводов по производству фармсубстанций.

Другой крупный дистрибутор «Катрен» работает исключительно в аптечном сегменте фармацевтического рынка, а также развивает интернет-платформу «Аптека.ру», в которую интегрировано до 33,7 тыс. аптек. Интернет-площадка формирует почти четверть выручки компании (23 %) за счет онлайн-заказов.

В сегменте госзаказа второе место занимает компания «Р-Фарм», которая ориентирована преимущественно на фармпроизводство. При заметном снижении клинических исследований лекарств в России со стороны международных компаний «Р-Фарм» запустил медицинский центр Research Lab (Москва), в котором будут проводиться испытания препаратов. «Р-Фарм» также запускает два научно-исследовательских центра по разработке оригинальных и импортозамещающих лекарств для лечения основных нозологий<sup>2</sup>.

Как видно из таблицы 2.4, «розничные» дистрибуторы активно развиваются в сегменте госзакупок, несмотря на высокие риски, связанные с годовыми контрактами и фиксированием цен при валютных рисках импортных

---

<sup>1</sup> Семенов А. Как добиться взрывного роста инвестиций в российское производство активных компонентов // Фармацевтический журнал «Новости GxP». 2023. Зима. С. 46–47. URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima\\_23.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima_23.pdf) (дата обращения: 19.01.2024).

<sup>2</sup> Самсонов М. Большинство задач по исследованиям и разработкам мы решаем сами // Фармацевтический журнал «Новости GxP». 2024. Лето. С. 26–33. URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/12/leto\\_2024.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/12/leto_2024.pdf) (дата обращения: 19.01.2024).

закупок препаратов (например, «ФК Гранд Капитал», которая существенно нарастила долю госзакупок в своем товарообороте). Кроме того, активное продвижение идеи максимальной централизации региональных закупок может радикально изменить рыночную парадигму работы дистрибьюторов в регионах, что приведет к перераспределению оптового рынка в этом сегменте. Подписанный в конце лета 2023 г. закон о возможности осуществления закупки лекарств у единого поставщика может существенно сократить возможности оптовых поставок на региональном уровне, что скорректирует рыночный расклад сил на рынке госзаказа.

Современная консолидация оптового бизнеса характеризуется усложнением бизнес-модели его развития. Расширение доли рынка требует наличия развитой системы продаж и широкого охвата рынка, который осложняет структурирование аптечного сегмента рынка. Его охват обеспечивается за счет покупки аптечных сетей, а также наращивания инвестиций в логистику фармацевтической дистрибуции<sup>1</sup>. Примером реализации такой стратегии является ГК «Протек», которая в 2022 г. запустила современный высокотехнологичный склад в Казани, в 2023 г. – два новых логистических терминала в Пушкине. Развитие собственных складских мощностей обеспечивает повышение эффективности распределения ЛП на рынке по мере расширения географии поставок крупного дистрибутора.

Во второй половине 2020-х гг. консолидация оптового звена будет являться функцией органичного роста бизнеса в условиях ограниченных возможностей приобретения сторонних активов дистрибуторского сегмента, при котором клиентская база другой компании не может перейти к поглощающей ее организации.

Организационная трансформация фармацевтического опта требует его синхронизации с развитием аптечного звена, без которого управляемое увеличение доли рынка становится крайне затруднительным. Фактором

---

<sup>1</sup> Посылкина О.В., Лесная А.Г. Пути повышения эффективности и безопасности фармацевтических цепей поставок // Рецепт. 2019. Т. 22. № 3. С. 507–508.

экстенсивного роста дистрибуции становится вертикальная интеграция бизнеса, при которой аккумуляция маржи по всей цепи открывает широкие возможности для агрессивного маркетинга и роста продаж, расширения клиентской базы в розничном сегменте рынка.

Синергия конкурентных преимуществ оптовых компаний в процессе их расширенной диверсификации позволяет увеличить добавленную стоимость, снизить цену входа при продаже в аптечные сети, максимально оптимизировать условия работы для аптечных партнеров.

С середины 2020-х гг. конкуренция аптек и снижение плотности их размещения приведет к изменению уровня логистических издержек на распределение продукции, что усилит ценовую конкурентоспособность дистрибуторов, инвестирующих в строительство собственных мощностей и оптимизирующих логистику доставки препаратов.

Ориентация большинства оптовых компаний на госпитальный сегмент создает риски значительного колебания маржинальности продаж при длинных валютных контрактах, особенно в условиях ухудшения макроэкономических условий фондирования оптового бизнеса. В 2023–2025 гг. сохранение ключевой ставки Банка России на высоком уровне на перспективу создает высокие риски снижения рентабельности товарной дистрибуции, которая становится крайне чувствительной к стоимости долга<sup>1</sup>.

Возможность поддержания прибыльности продаж будут сохранять именно крупные компании, что объективно подчеркивает характер консолидации и структуру рыночного доминирования оптового звена, которое все активнее будет развивать вертикальную интеграцию для контроля всей цепочки создания стоимости. Консолидация первого и второго уровня опта обеспечивает сохранение его переговорной позиции в аптечной розничной торговле по мере ее дальнейшего укрупнения, фактором торможения которого является вызванное конкуренцией ухудшение экономики продаж торговых точек.

---

<sup>1</sup> Шуляк С. Чем обусловлено состояние фармрынка в 2024 году // Фармацевтический журнал «Новости GxP». 2024. Весна. С. 27–29. URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna\\_24.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna_24.pdf) (дата обращения: 19.09.2024).

Снижение доходности аптечного ритейла и оптового звена будет стимулировать процессы консолидации в цепи лекарственного обращения, современным примером которой является продажа «Аптечные традиции» сети «Нео-Фарм» в середине 2024 г. Текущий экономический цикл усиливает рост инвестиционных вложений в развитие производственных подразделений оптовых компаний (покупка «Р-Фарм» площадки «Балтфарм» и др.). Их развитие происходит в условиях переформатирования системы предпочтений для отечественных фармацевтических компаний, что будет усиливать позиции производственного звена в автономной цепи товароснабжения внутреннего лекарственного рынка. Расширение пула таких компаний будет сопровождаться более медленным расширением клиентской базы, максимальным страхованием коммерческих рисков со стороны оптового звена цепи и ужесточением условий его контрактации с аптеками.

Небольшие объемы выпуска и поставок продукции и более жесткие условия предоставления товарного кредита фармацевтическими производителями будут ограничивать суммы обеспечения возврата дебиторской задолженности (банковская гарантия), что расширит возможности дистрибуции в малые формы аптечного бизнеса.

Прикладная оценка процессов консолидации оптового звена требует учета синхронизации динамики укрупнения производства и аптечной розницы, что будет определять границы и скорость нарастания асимметрии рыночной власти в товаропроводящей цепи фармацевтического рынка.

Как видно из таблицы 2.5, в настоящее время наиболее высокий уровень консолидации наблюдается в оптовой торговле, где ТОП-10 дистрибуторов концентрируют 77 % оптового рынка против 52 % ТОП-10 сетей в аптечном ритейле и 30,2 % в производстве. Выявленный численный диспаритет в концентрации капитала основными звеньями цепи указывает на уровень сложившейся асимметрии рыночной власти и перераспределения добавленной стоимости в цепи товароснабжения рынка. Поскольку основная часть ТОП-10 производителей – это иностранные компании, рыночный крен в сторону

импортонезависимого развития создает предпосылки усиления переговорной позиции отечественных поставщиков, что создает предпосылки ускоренного преодоления сохраняющейся фрагментации внутреннего предложения ЛП.

Таблица 2.5 – Концентрация капитала в основных звеньях логистической цепи на фармацевтическом рынке РФ в 2023 г., %<sup>1</sup>

<b>Группировка компаний в структуре звена</b>	<b>Производство</b>	<b>Оптовая торговля</b>	<b>Розничная торговля</b>
ТОП-3	10,8	45	22
ТОП-5	16,8	59	32
ТОП-10	30,2	77	52

В условиях ценовой эластичности спроса на лекарства внутренним производителям непросто развивать новые бренды и еще сложнее создавать потребительскую ценность в сегменте БАД, 30–40 % продаж которых уже приходится на онлайн-каналы аптечной розницы. СТМ последней стимулируют растущее в объеме смещение поставок в онлайн-канал, рост выручки в котором создает еще больший диспаритет переговорных позиций поставщиков и маркетплейсов. Этот процесс будет увеличивать давление на доходность производственного звена и перераспределение прибыли в товаропроводящей цепи рынка, все большая часть которой остается в розничной торговле.

Несмотря на более высокую консолидацию оптовых компаний, происходит снижение их переговорной позиции по отношению к аптечным сетям. Маркером этого процесса является диверсификация бизнес-модели фармдистрибуторов, наиболее крупные из которых выходят в производство и розницу. Жесткая конкуренция в консолидирующейся рознице увеличивает риски выхода с рынка отдельных аптек и небольших сетей, трансляция которых в цепи увеличивает транзакционные издержки. Это приводит к снижению рентабельности оптового звена, которому сложно компенсировать потери

<sup>1</sup> Таблица составлена по данным источника: Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 // По данным исследований DSM GROUP. С. 23, 101, 111. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

прибыли в рамках основного торгово-логистического профиля фармдистрибуции.

В современной фазе развития рынка тенденцией качественной трансформации крупных аптечных сетей должно выступить сокращение динамики открытия новых аптек, оптимизация их численности и пространственного размещения, что снизит потенциальные риски оптово-розничной торговли в условиях, когда крупные аптечные сети поглощают небольшие сети и единичные аптеки. Это вызывает банкротство более слабых розничных предприятий, что приводит к увеличению безнадежной дебиторской задолженности у поставщиков и дистрибуторов в цепи рынка<sup>1</sup>.

Консолидация в оптовом звене цепи фактически воспроизводит ситуацию середины 2010-х гг., когда основная доля маржи переместилась из оптового звена в производственное, а конкуренция между компаниями сместилась с уровня коммерческой политики на уровень управления ассортиментом<sup>2</sup>. В этот период федеральные дистрибуторы увеличивали продажи нелекарственного ассортимента в ущерб ЛП, имеющим более высокую маржинальность. Изменение каналов сбыта приводило к росту доли более маржинальных прямых поставок федеральных компаний в аптеки и больницы. Региональные оптовые компании сконцентрировались на развитии вторичной дистрибуции, чтобы поддержать объем выручки и маржинальность продаж. Именно потеря маржи к началу 2020-х гг. стимулировала диверсификацию оптового бизнеса в направлении развития розницы, госзакупок и производственных компетенций<sup>3</sup>.

Ориентация большинства крупных оптовых компаний на ритейл повышает их чувствительность к динамике выручки в розничном канале продаж. Концентрация капитала на уровне региональных компаний, большая часть

---

<sup>1</sup> Малинников В. В аптечной рознице царит каннибализм // Фармацевтическая газета «Московские аптеки» // URL: <https://mosapteki.ru/material/vladimir-malinnikov-v-aptechnoyo-roznice-carit-kannibalizm-10828> (дата обращения: 19.01.2024).

<sup>2</sup> Гончарова А. Дистрибуторы на рынке – класс угнетенный // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/distributory-na-rynke-klass-ugnetennyy-6250> (дата обращения: 12.01.2024).

<sup>3</sup> Овод А.И., Зюкин Д.А., Мамаев А.А. Конъюнктура фармацевтического рынка России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 3-2. С. 242–247; Еськин С. На фармрынке идет деградация отношений // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/sergeyo-eskin-na-farmrynke-idet-degradaciya-vzaimootnosheniyo-10063> (дата обращения: 11.03.2024).

которых ориентирована на канал госзакупок определяется динамикой финансирования, в том числе дорогостоящих нозологий. Вместе с тем снижение цен закупки на ЖНВЛП приводит к сокращению участия поставщиков в тендерах из-за дорогой логистики, издержки которой для части компаний приводят к убыткам.

Трансформация бизнес-модели консолидирующегося опта происходит в условиях усложняющего данный процесс перераспределения рынка, часть спроса на котором уходит в онлайн, где уже присутствуют крупные непрофильные фармации компании. Крупные оптовые компании фиксируют рыночное статус-кво в партнерстве с неспециализированной сетевой розницей, в формате которого, например, сеть «Магнит аптеки» совместно с дистрибутором «Пульс» приступила к развитию маркетплейса товаров для красоты и здоровья. Такая кооперация показывает нежизнеспособность попыток развития собственного оптового подразделения в структуре бизнеса «Магнит», который переходит от прямой конкуренции к развитию стратегического партнерства с лидерами фармацевтического рынка.

Потенциал роста неконсолидированного опта будет определяться возможностями эффективной работы с узким ассортиментом, дифференциацией и развитием нишевого маркетинга. Рыночный потенциал таких стратегий может быть ограничен сокращением номенклатуры закупок оригинальных препаратов, находящихся под патентной защитой, и ростом продаж в сегменте дженериковых препаратов.

Таким образом, консолидация фармацевтического опта становится ключевым фактором усиления его конкурентоспособности и удержания доли рынка в условиях долгосрочного изменения структуры предложения и вызванного им возрастания конкуренции в сегментах международных непатентованных названий (МНН), не защищенных патентами.

Диверсификация портфеля продуктов, реализуемых дистрибуторами, будет происходить в условиях ограниченной инновационной активности отечественных производителей, а также ограниченного участия зарубежных

компаний в госторгах, что заставляет их переходить на гибридные модели взаимодействия с российскими партнерами. Такая модель включает не только передачу дистрибуторам классического функционала зарубежных партнеров (логистика, продвижение), но также задач, связанных с организацией клинических исследований и локализацией производства<sup>1</sup>.

Реализация совместных проектов по выпуску препаратов на территории РФ означает построение новых цепочек создания стоимости, обеспечивающих инновационное обновление линейки ЛП в структуре товарного предложения и более широкие возможности для развития сбыта со стороны крупных фармдистрибуторов.

В новых условиях рынка именно крупные дистрибуторы обеспечат продвижение ЛП на локальном рынке. Надежность этого процесса будет обеспечиваться за счет сегментирования партнеров по степени предоставления гарантий о бесперебойных поставках ЛП. В условиях неопределенности глобальной логистики и разрыва логистических цепочек локализация выпуска ЛП внутри России должна рассматриваться в качестве оптимальной модели, которая дает 100 % гарантии поступления препарата на рынок<sup>2</sup>.

Расширение предложения дженериковых препаратов в небольших объемах серийного производства потребует использования оптового канала, представленного в том числе небольшими компаниями. Это обеспечит оптимальную цену закупки и возможность продвижения ЛП в неструктурированной рознице. Более сложное развитие производства оригинальных ЛП, ориентированное на экспорт и продажи на внутреннем рынке, предполагает экспортные продажи и сбыт через крупных дистрибуторов, паритет переговорной позиции с которыми будет обеспечен за счет эксклюзивности лекарства.

---

<sup>1</sup> Григорьева О. Ставка на гибрид. Как меняется модель взаимодействия компаний в сегменте госзакупок // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». 2024. № 16 (1145). С. 5. URL: <https://pharmvestnik.ru/articles/Stavka-na-gibrid-Kak-menyuetsya-model-vzaimodeistviya-kompanii-v-segmente-goszakupok.html> (дата обращения: 18.07.2024).

<sup>2</sup> Клунко Н.С. Предпосылки и тенденции развития глобальной логистики в фармацевтической промышленности // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 24. С. 3573–3592.

В среднесрочной перспективе крупные оптовые компании будут занимать доминирующие позиции в системе товароснабжения рынка. Между тем преобладание дженериковых средств на этапе вывода на рынок потребует использования менее крупных компаний, что обеспечит оптимальное распределение рисков и их купирование со стороны опта и фармацевтической розницы.

В целом проведенный выше анализ процессов концентрации капитала в дистрибуторском сегменте фармрынка, его диверсификации, наращивания инвестиций в торгово-логистическую инфраструктуру товароснабжения позволил выявить глубокую специализацию оптового звена при снижении уровня его консолидации на фоне роста онлайн и образования более сложной конфигурации рынка, маркетинговых союзов, закрепляющих положение неструктурированной аптечной розницы.

Эмпирические особенности процесса контрактации оптового и розничного звеньев в условиях кризисной трансформации товаропроводящей цепи рынка более детально рассмотрим ниже.

## **2.2. Кризис фармдистрибуции: факторы деформации условий контрактации в товаропроводящей цепи рынка**

Институциональная структура фармацевтического рынка многие годы опиралась на развитие дистрибуции, которая составляла основу организации процесса лекарственного обращения. Именно оптовое звено определяло законы функционирования рынка, обеспечивало надежную связь фармацевтической промышленности с аптеками.

В настоящее время рыночное ослабление оптового звена, особенно вторичной дистрибуции, требует выработки новых моделей и форматов взаимодействия звеньев в товаропроводящей цепи, в структуре которой любая ориентация на демпинг и сиюминутную выгоду означает проигрышные стратегии, которые не имеют долгосрочной рыночной перспективы.

Проведем анализ основных тенденций и условий, в которых происходит современная трансформация оптового звена фармрынка.

Снижение рыночной доли части оптовых компаний, а также банкротство отдельных дистрибуторов являются индикатором кризиса оптового звена. Для части компаний характерна неплатежеспособность, большая кредиторская задолженность и в целом финансовая неустойчивость, что значительно ослабило отечественную фармдистрибуцию, очищение которой от слабых компаний еще не закончено и происходит в условиях общей разбалансировки конъюнктуры рынка, а также нарождающейся новой инерции его перестроения, ориентированного на развитие цепочек сбыта локализованного продукта<sup>1</sup>.

Широкополосное давление различных факторов на рентабельность фармдистрибуции требует поддержания ее финансовой устойчивости (таблица 2.6).

Это означает покрытие убытков, в том числе новыми источниками доходов за счет диверсификации торгового бизнеса, в котором все больше компаний из ТОП-10 дистрибуторов используют канал госпоставок и аптечных продаж одновременно («БСС», «Протек», «ФК Гранд Капитал»)<sup>2</sup>.

Именно диверсификация через развитие других смежных направлений выступает инструментом стабилизации оптового звена.

Так, часть оптовиков предлагают дополнительные услуги: оказывают помощь во взаимодействии с системой маркировки, предоставление складских площадей производителям, повышают эффективность логистических сервисов и гибкость тарификации и др.<sup>3</sup>.

Другое направление – это выход в соседние секторы фармрынка, прежде всего аптечную розницу.

---

<sup>1</sup> Ноздрачева Е.Н., Евстратов А.В., Соловьева О.И., Кьеремех Р. Структура фармацевтического рынка России и факторы устойчивости его развития // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2023. Т. 12. № 4 (45). С. 40.

<sup>2</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 // По данным исследований DSM GROUP. С. 113. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

<sup>3</sup> Алтайская Е. Дистрибуция и аптека: конфликт интересов // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/distribuciya-i-apteka-konflikt-interesov-17610> (дата обращения: 17.08.2024).

Таблица 2.6 – Факторы современной дестабилизации оптового звена товаропроводящей цепи фармацевтического рынка<sup>1</sup>

<b>Фактор</b>	<b>Характер воздействия</b>
Уровень ключевой ставки Банка России	Удорожание масштабирования оптовых продаж за счет увеличения кредитного плеча при пополнении оборотного капитала является критическим фактором, дестабилизирующим рыночную устойчивость и экономику продаж оптового звена и всей товаропроводящей цепи фармацевтического рынка
Волатильность валютных курсов	Колебания валютных курсов вызывают изменение объема продаж, динамика которого имеет более широкий разброс в канале госзакупок по сравнению с коммерческим сегментом рынка
Сложность международной логистики	Перестроение маршрутов и схем логистики трансграничных импортных поставок лекарственных препаратов увеличивает логистическую нагрузку на оптовое звено и логистических операторов
Динамика издержек распределения продукции	Ужесточение условий товарного кредитования из-за изменений в логистике и удорожания пополнения оборотного капитала для фармацевтических производителей транслируется вниз по цепи к дистрибуторам и далее к розничному звену, что повышает издержки контрактации, увеличивая давление на доходность всех звеньев цепи
Модель ценового регулирования на препараты перечня ЖНВЛП	Создает ограничение в выпуске отдельных позиций лекарственных препаратов с низкоэффективной экономикой затрат, что формирует отрицательную рентабельность на этапе производства препаратов
Ценообразование в цепи	В условиях агрессивного роста аптечного ритейла демпинг на уровне отдельных звеньев цепи отражает процесс низкодифференцированной конкуренции моделей развития розничного звена. Растущее давление на его доходность ограничит возможности экстенсивного расширения сетей, которые должны искать резервы увеличения прибыли внутри аптечного звена (операционная эффективность, управление ассортиментом, производительность труда, низкозатратная организация распределения функций внутри аптеки)
Реконфигурация фармацевтических цепей поставок импортных лекарств	Возрастание риска роста товарного запаса дистрибуторов в условиях снижения рекламных бюджетов иностранных производителей, снижение маржи при распродаже длинных стоков со склада

Аптечная сеть под дистрибутором – достаточно распространенная в мировой практике модель фармрынка, обеспечивающая оптовой компании расширение рынка сбыта<sup>2</sup>.

Развитие этой модели может сопровождаться накоплением внутренней структурной асимметрии, когда две структуры одного собственника вступают в конфликт интересов. Этот эффект часто воспроизводится как в России, так и в

<sup>1</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

<sup>2</sup> Кобякова О.С., Стародубов В.И., Деев И.А., Канев А.Ф., Куракова Н.Г., Цветкова Л.А. Фронтиры и структурные трансформации глобального фармацевтического рынка // Вестник Российской академии медицинских наук. 2023. Т. 78. № 1. С. 45–52.

других странах в формате функционирования вертикально интегрированных холдингов.

С одной стороны, если одна и та же компания собирает и оптовую, и розничную наценку, это увеличивает общую маржинальность бизнеса. С другой стороны, органичное сопряжение данных направлений предполагает конфликт интересов розничного и оптового звена, поскольку в этой паре один участник рынка выступает продавцом, а другой покупателем.

Этот пример подчеркивает тот факт, что в чистом виде вертикальной интеграции, как правило, не существует. В фармацевтической отрасли имеют место внешние взаимодействия даже в глубоко интегрированных вертикальных структурах. Один из примеров – это «потребность аптечного ритейла в массе специализированного ассортимента, обеспечивать поставки которого материнской оптовой компании элементарно неинтересно, не говоря уже о финансовых и логистических вопросах»<sup>1</sup>.

Другое направление диверсификации – это развитие онлайн-аптек, которое в современных реалиях рынка плотно пересекается с работой розничного сегмента.

Диверсификация оптового бизнеса является следствием снижения рентабельности опта и стремительной консолидации аптечной розницы. В итоге фармдистрибуторы пытаются расширить способы заработка дополнительной прибыли и усиливают каналы инфраструктурного доступа к потребителю за счет развития самостоятельной розницы, что обеспечивает им гарантированный сбыт и дополнительную маржу.

Функциональное расширение опта выводит его в поле маркетинга, которым сегодня занимаются фактически все звенья товаропроводящей цепи, тогда как данное направление является прерогативой и зоной ответственности, прежде всего, производителя. Происходит функциональное пересечение в работе звеньев цепи доставки лекарственных средств, при котором все хотят

---

<sup>1</sup> Алтайская Е. Дистрибуция и аптека: конфликт интересов // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/distribuciya-i-apteka-konflikt-interesov-17610> (дата обращения: 17.08.2024).

быть всем: «аптека – складом и производством, оптовик – производителем, ассоциацией, маркетинговой единицей, онлайн-площадкой и аптечной розницей»<sup>1</sup>.

Потребность в диверсификации оптового бизнеса на фоне снижения маржинальности и вызванного им усиления асимметрии товарно-сбытовой кооперации с аптечным звеном связана с потерей рыночной устойчивости фармдистрибуторов, источником которой выступает изменение макроэкономических и рыночных условий контрактации с производственным звеном. Рост давления на производственные площадки с начала пандемии 2020 г. был опосредован перестроением логистических моделей поставок субстанций, материалов, упаковки, оборудования и оснастки<sup>2</sup>.

«Возросшие риски, вызванные закрытием либо банкротством поставщиков, удорожанием транспортировки, усиливающимся санкционным давлением, валютной волатильностью, поставщики названной продукции пытаются покрывать за счет изменения экономических параметров, полностью или частично переводя своих партнеров-фармпроизводителей на предоплатные условия, а также путем увеличения себестоимости»<sup>3</sup>.

В среднесрочной ретроспективе поставки продукции со стороны фармацевтической промышленности осуществляются с предоставлением длительных отсрочек платежа (товарного кредита). В рамках сложившейся модели товарно-сбытовой кооперации производственные компании выступают в роли «товарных банков», которые кредитуют торговое звено, пополняя его оборотный капитал. Поскольку экономическое состояние, рыночная позиция, масштабы производства и его продуктовая диверсификация не являются одинаковыми в разрезе отдельных бренд-поставщиков, предоставление товарного кредита для отдельных компаний становится серьезным бременем.

---

<sup>1</sup> Алтайская Е. Дистрибуция и аптека: конфликт интересов // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/distribuciya-i-apteka-konflikt-interesov-17610> (дата обращения: 17.08.2024).

<sup>2</sup> Кондратова Д.В., Сизова И.Ю. Анализ фармацевтической промышленности России в условиях сложной экономической ситуации // Экономические и гуманитарные науки. 2023. № 6 (377). С. 93–100.

<sup>3</sup> Алтайская Е. Дистрибуция и аптека: конфликт интересов // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/distribuciya-i-apteka-konflikt-interesov-17610> (дата обращения: 17.08.2024).

В условиях локализации мощностей и развития процессов импортозамещения отечественная фармацевтическая промышленность пополняет свои оборотные средства за счет классического фондирования бизнеса в условиях, когда ставка рефинансирования ЦБ РФ в размере 16 % и выше ограничивает возможности кредитования производителей. Для более слабых и небольших фармкомпаний данный способ управления оборотным капиталом становится практически неподъемным<sup>1</sup>.

По товаропроводящей цепочке это автоматически ограничивает возможности кредитования дистрибуторов, которые транслируют данное ограничение нисходящему звену (аптеки), ужесточая условия отпуска лекарств в аптечную розницу.

Производители сокращают отсрочку платежа либо используют факторинг, что давит на рентабельность и ограничивает возможности сохранения дистрибуторами «мягких» условий работы с аптечной розницей.

Таким образом, высокая стоимость привлечения оборотного капитала, наблюдаемая фактически с начала пандемии и поддерживаемая геополитическими рисками геоэкономической фрагментации рынков и нарушения логистических цепочек снабжения, фактически истощила финансовую устойчивость всех участников рынка<sup>2</sup>. Это увеличило риски и издержки отраслевых компаний, резервы управляемого результативного снижения которых пока не найдены.

Стабилизация процессов товарно-сбытовой кооперации в современных условиях требует развития партнерских отношений, взаимного учета интересов сторон на основе развития сотрудничества и взаимопонимания всех участников товаропроводящей цепи рынка. Понимание риск-факторов и эффектов их сквозного распространения в цепи позволяет оценить реальную природу механизма современной дестабилизации фармрынка, система товароснабжения

---

<sup>1</sup> Овод А.И., Зюкин Д.А., Ноздрачева Е.Н., Наджафова М.Н. Эффективность деятельности крупного фармацевтического бизнеса России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 9-3. С. 390–396.

<sup>2</sup> Киварина М.В., Воронин Д.С. Группировка показателей финансового состояния предприятий фармацевтической отрасли // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 2. С. 126–137.

которого должна быть удержана от срывов, подобных банкротству дистрибуторов «ПрофитМед» и «Годовалов» в 2023 г.

Институционально-рыночная трансформация опта и дублирование функций отдельными звеньями приводит к различным разнонаправленным эффектам. С одной стороны, это повышение рыночной устойчивости оптового звена за счет большей маржинальности, которую дает его укрупнение и диверсификация. С другой стороны, растущее давление на малую фармацевтическую розницу в условиях нового рыночного расклада, в котором выигрывает сильнейший и крупнейший.

Ужесточение условий взаимодействия со стороны опта ослабляет положение малых предприятий в фармации, которым все сложнее конкурировать с эффективно организованным сетевым бизнесом. Это стимулирует организационную пересборку неструктурированной розницы в ассоциации, которая позволяет консолидировать усилия независимых аптек для выживания.

Несмотря на то, что найденное решение является понятным, силу и долговечность рыночной обороны аптечных ассоциативных объединений просчитать крайне сложно.

Кроме того, менее предсказуемой остается результирующая структура фармацевтического рынка в рамках локаций, где закрытие единичных и мелкосетевых аптек не имеет рыночной привлекательности для крупного фармритейла с экономической точки зрения, что ставит под угрозу доступность лекарственной помощи населению как основную составляющую и результат преобразования рынка.

Дестабилизация производства как первоисточника снабжения, удорожание стоимости фондирования, растущая консолидация аптечной розницы формируют непростую результирующую рынка, которая «работает» на экономическое ослабление оптового звена. В попытке восстановить свой рыночный «статус-кво» дистрибуторы реализуют стратегии диверсификации, которые позволяют поддержать рентабельность и устойчивость работы, но не

обеспечивают кардинального изменения действующей модели лекарственного обращения, центральным звеном которой традиционно выступала дистрибуция. Сегодня она испытывает тройное давление: изнутри со стороны консолидирующегося опта (растущая концентрация поставок в первичной дистрибуции), усиление рыночной позиции крупных фармацевтических компаний в рамках стратегии локализации «Фарма-2030» и укрепление позиций укрупняющихся аптечных сетей.

Фармопт, как центральное и срединное звено товаропроводящей цепи, исторически выполняет стабилизирующую и интегрирующую функцию посредника между фармпроизводителем и аптекой<sup>1</sup>. Его дальнейшее укрепление потребует пересборки данной модели, в которой следует сохранить все лучшее и постараться исключить элементы, отрицательно влияющие на главную задачу – доступность фармацевтической помощи населению в условиях рынка.

Естественно-эволюционная трансформация отечественного фармацевтического рынка не должна сопровождаться девальвацией социальной ориентированности фармбизнеса, который, увеличивая прибыль, должен выстраивать гармоничные партнерские отношения с аптеками, устанавливая клиенто-ориентированные правила отпуска товара, и ограничивать накопление асимметрии распределения рыночной власти в цепях поставок фармацевтического рынка.

Диверсификация как системный ответ на ухудшение экономических параметров товарно-сбытовой кооперации в отрасли может столкнуться с продолжающимся процессом консолидации в аптечном сегменте, растущая рыночная власть и охват рынка, которым могут существенно ослабить позиции самих дистрибуторов. Это может резко изменить парадигму рыночной конкуренции, в которой уже крупный аптечный бизнес будет диктовать условия оптовому звену. Наличие устойчивых предпосылок для развития этого сценария требует выработки более глубокого научного видения и решений, позволяющих

---

<sup>1</sup> Бронникова О. Логистика на фармрынке – проблемы и тенденции // Ремедиум. 2009. № 12. С. 61; Фармацевтическая логистика – в рамках новых реалий // Ремедиум. 2010. № 12. С. 51–53.

восстановить институционально-рыночный паритет звеньев в товаропроводящей системе фармацевтического рынка<sup>1</sup>.

Научно-практическая переоценка диверсификации фармдистрибуции должна учитывать объективные реалии изменения экономических условий функционирования оптового звена, устойчивость которого требует расширения источников получения прибыли.

Более сложный макроэкономический контекст функционирования фармацевтического рынка и развитие его товаропроводящей цепочки позволяет критически трактовать тезис о том, что дистрибуторы «чаще смотрят в сферу маркетинга, чем развивают собственные логистические компетенции»<sup>2</sup>.

В теории «90 % компетенций дистрибуторов – это логистические функции, а 10 % – функции маркетинга», которые еще в середине 2010-х гг. были готовы подхватить крупные аптечные сети<sup>3</sup>.

Однако в современный период логистические компетенции развивают и продают на аутсорсинг только часть крупных фармдистрибуторов. Региональные оптовые компании используют аутсорсинг, что облегчает им процесс товарной дистрибуции. Для федеральных и региональных дистрибуторов логистика является частью функционала, тогда как прибылеобразующей функцией выступает непосредственно организация сбыта, маржа которого покрывает внутренние логистические издержки дистрибутора на распределение продукции<sup>4</sup>. При этом наибольшее давление логистики на маржу испытывают небольшие региональные оптовые компании при реализации

---

<sup>1</sup> Резников С.Н., Кононов А.Н., Яковенко В.А. Фармдистрибуция и аптечное звено: проблемные аспекты товарно-сбытовой кооперации // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях: материалы X Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2023. С. 325–335.

<sup>2</sup> Ходанович Т. Стоит ли фармрынку продолжать «упираться» в маркетинг? // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/stoit-li-farmrynku-prodolzhat-upiratsya-v-marketing-17616?ysclid=m4mzhu8de0604970626> (дата обращения: 12.08.2024).

<sup>3</sup> Данченко О. Дистрибутор или логист: за кем будущее на фармрынке? // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/distributor-ili-logist-za-kem-budushhee-na-farmrynke-7922?ysclid=m4mzjq0wa4788281776> (дата обращения: 03.08.2022).

<sup>4</sup> Логистика в фармацевтическом бизнесе: развитие эффективной цепочки поставок // Новая аптека. 2012. № 6-1. С. 14.

ЛП в аптечный сегмент, широкая география точек продаж которого и их территориальное удаление делают часть доставок убыточными.

На наш взгляд, функциональная синергия между логистикой и дистрибуцией становится более важной в условиях, когда ограниченная в ресурсах диверсификация регионального оптового звена не обеспечивает ему высокой рыночной устойчивости.

Важно отметить, что трансформация бизнес-моделей развития характерна для всей сферы товарного обращения, в которой продуктовый и непродуктовый ритейл ищет новые точки роста и активно трансформирует бизнес-модели развития, развивает систему многоканальных продаж и достигает прироста конкурентоспособности за счет увеличения функционального удобства и потребительской ценности продукта, его сервисного сопровождения для клиента.

Отсюда существенное сокращение прибыли дистрибуторов как основной вызов фармрынку практически исключает сценарий, в котором «дистрибуторы перестали бы гоняться за маржой и могли бы зарабатывать только на своих основных функциях»<sup>1</sup>.

В этом смысле диверсификация не должна рассматриваться как попытка преодолеть внутреннее противоречие отрасли, в которой федеральный и региональный опт имеют разную переговорную позицию с поставщиками и ресурсные возможности для диверсифицированного роста. Такие возможности, например, отсутствуют и в малых формах аптечного бизнеса, которым крайне сложно функционировать в условиях ужесточения условий взаимодействия с оптом.

Современная динамика расширения клиентской базы оптовых компаний определяется в том числе эффективностью проведенного ранее отбора контрагентов, что обеспечило расширение базы клиентов для «Протек»,

---

<sup>1</sup> Ходанович Т. Стоит ли фармрынку продолжать «упираться» в маркетинг? // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/stoit-li-farmrynku-prodolzhat-upiratsya-v-marketing-17616?ysclid=m4mzhu8de0604970626> (дата обращения: 12.08.2024).

«Катрен», «Гранд Капитал» и других оптовых компаний, динамика которого, например, втрое опережала данный показатель «Пульс».

Функционирование современной цепи поставок в отрасли становится предельно эластичным к корректировкам условий работы отдельных звеньев, особенно в условиях роста издержек товарно-сбытовой кооперации и сокращения прибыли в цепи. Законодательные регуляторные ограничения, например, для размера маркетинговых бонусов (не более 5 %) могут серьезно ограничить рост инфраструктурной составляющей фармацевтической розничной торговли, издержкостность которой (19 %) выше, чем оптового звена (14 %), что «объясняется превосходящим количеством ближних логистических перевозок и отсутствием интермодального механизма распределительной логистики на участке «дистрибутор – аптека/аптечная сеть»<sup>1</sup>.

В связи с сокращением численности крупных компаний («Биотэк», «ПрофитМед» и др.) необходимы оптимизация финансовых схем взаимодействия звеньев в цепи для стабилизации поставок, изменение кредитной политики дистрибуторов в отношении аптечных сетей, ужесточение требований предоставления банковских гарантий и др.

Фактором стабилизации логистической цепи поставок должно являться ужесточение условий предоставления товарных кредитов на основе оценки устойчивости бизнеса нисходящего звена в цепи, т.е. аптек, часть которых имеет невысокий уровень финансовой эффективности управления и стратегического планирования<sup>2</sup>. Частично этот дефект рынка камуфлирует тот факт, что часть таких сетей переводится на санацию отдельными партнерами, что не позволяет оценить реальную долю потенциально убыточных сетей. Риск убытков и дестабилизации розничного звена в виде выхода с рынка отдельных сетей был накоплен рынком ранее, но временно нивелирован в результате COVID-19, а

---

<sup>1</sup> Петров А.Л., Канторович А.Я., Муратова Н.П. Концепция стратегии развития логистических систем фармацевтических заводов, локализованных на территории Уральского федерального округа // Медико-фармацевтический журнал Пульс. 2020. Том 22. № 6. С. 123.

<sup>2</sup> Овод А.И., Зюкин Д.А., Мамаев А.А. Конъюнктура фармацевтического рынка России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 3-2. С. 242–247.

также последующего ажиотажного спроса в 2022 г. на фоне введения западных санкций<sup>1</sup>.

Это обеспечило временную стабилизацию аптечного звена цепи, которая в стационарных условиях его развития требует оптимизации принципов взаимодействия с оптовыми компаниями, которая включает:

- соблюдение условий предоставления товарного кредита со стороны дистрибутора;
- прозрачность, предоставление достоверных данных об остатках в товарных запасах;
- грамотная оценка экономики затрат, рентабельности, точки безубыточности;
- эффективное управление издержками в процессе роста и масштабирования розничной торговой инфраструктуры;
- и др.

В 2024–2025 гг. увеличение количества аптек будет создавать избыточные риски контрактации для оптового звена, что потребует более эффективного управления рисками отдельных банкротств в розничной сети рынка. Процесс рыночной селекции аптечного бизнеса был запущен с середины 2010-х гг. и должен трансформироваться в 2020-х гг., что приведет к росту рыночного давления на небольшие сети, увеличение отсрочек для которых будет незначительным. Для крупных сетей увеличение банковских гарантий и повышение лимитов обеспечит более широкие возможности закупок ЛП и увеличение времени отсрочки (таблица 2.7). Более сильная переговорная позиция сетевого ритейла заставляет дистрибуторов уменьшать совокупную отсрочку за счет малого бизнеса, что резко сокращает потенциал роста продаж для небольших аптечных сетей и независимых аптек.

---

<sup>1</sup> Наджафова М.Н., Ноздрачева Е.Н., Зюкин Д.А. COVID-19 как фактор развития фармацевтического бизнеса в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 4-1. С. 93–98.

Таблица 2.7– Отсрочка платежа по товарному кредиту фармдистрибутора как функция размера аптечной сети<sup>1</sup>

Размер сети	Отсрочка платежа, дней
100–200	60–90 дней
50–100	30–60 дней
До 30 аптек	15–30 дней
До 10 аптек	Не более 14 дней

Ужесточение условий контрактации будет усиливать диспаритет переговорных позиций оптового и розничного звена, банкротство которого сегодня существенно влияет на экономику дистрибуторов. Личное поручительство от учредителей замещается обеспечением – банковскими гарантиями и страхованием дебиторской задолженности<sup>2</sup>.

На фоне повышения рисков рост стоимости банковской гарантии будет увеличивать давление на рентабельность поставок в товаропроводящей цепи, где дистрибутор должен компенсировать затраты аптеки через кредит-ноту. Это обеспечивает снижение процента задолженности, покрытой гарантиями.

Необходимость применения банковских гарантий и их финансирования требует повышения эффективности продаж в аптечной розничной торговле, повышения прозрачности бизнеса и стабилизации финансовых показателей как условия получения банковских гарантий.

С 2021 г. сокращение лимитов отгрузок со стороны дистрибуторов переводит часть поставок на предоплату. Ужесточение условий предоставления товарных кредитов дистрибуторами было дополнено ростом ставки на банковские гарантии с 1,5 % до 2,5 %, в конце 2023 г. их стоимость достигала 4–5 % в год при сокращении отсрочки платежа для аптечных сетей.

Важно отметить, что изменение политики предоставления товарных кредитов со стороны дистрибуторов началось в конце 2010-х гг. («Гранд

<sup>1</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

<sup>2</sup> Наджафова М.Н. Эффективное управление дебиторской задолженностью как фактор обеспечения финансовой устойчивости предприятий фармацевтической отрасли // Вестник НГИЭИ. 2020. № 7 (110). С. 93–100.

Капитал», «Протек», «Катрен»)<sup>1</sup>. Позднее данной политики начал придерживаться «Пульс», который за счет мягких условий смог нарастить свою клиентскую базу, но позднее реформировал подход к работе с аптеками.

В условиях снижения маржинальности оптовые компании стремятся максимально купировать риски неплатежей, из-за чего усиливают давление на малую аптечную розницу и дифференцируют условия поставки в зависимости от размера и формата покупателя. Данная стратегия не составляет проблемы для крупных федеральных сетей, которые поддерживают необходимую платежную дисциплину.

Переговорная позиция межрегиональных и региональных аптечных сетей усиливается за счет обеспечения обязательств банковскими гарантиями, а также конкуренцией в самом среднем звене цепи товароснабжения. Это позволяет проводить ротацию дистрибуторов, если кто-то из них в одностороннем порядке ужесточает условия.

В более уязвимом положении находится малая аптечная розница. Эти предприятия строят более гибкую коммуникацию с дистрибуторами и опираются на многолетнее доверительное сотрудничество.

Это приводит к резкой дифференциации условий и алгоритмов взаимодействия в паре «опт – розница». Крупные сети и независимые аптеки получают разные условия по оптовым ценам, срокам оплаты заказов и минимальной сумме оплаты. Например, единичная аптека не имеет шансов получить препараты, находящиеся в дефектуре, или заказать одну упаковку достаточно редкого лекарства, что вполне возможно для аптечной точки крупной брендовой сети.

Источником системной дисфункции в товаропроводящей цепи выступает разделение подходов оптового звена к разным партнерам – от больших необеспеченных товарных кредитов для крупных аптечных сетей до

---

<sup>1</sup> Григорьева Л.И., Аманжолова Б.А. Анализ финансовых показателей деятельности фармацевтических дистрибуторов // Наука. Технологии. Инновации: сборник научных трудов: в 9 частях / под ред. А. В. Гадюкина. 2018. С. 562–566.

ужесточения условий отгрузки (минимальная отсрочка, предоплата) для малой фармацевтической розницы.

Дальнейшая консолидация аптечного рынка будет стимулировать сокращение количества независимых аптек и малых сетей. На определенном периметре времени это может создавать риски контрактации для оптового звена, прежде всего региональных дистрибуторов, работающих с независимыми аптеками и малыми сетями.

Таким образом, стабильность функционирования цепи поставок, синхронизация товарных и финансовых потоков, рост издержек контрактации за счет применения дополнительных инструментов страхования рисков (банковские гарантии, страхование ответственности) формируют особенности современной модели взаимодействия дистрибуторов и розничного звена. Оптовые компании более точно таргетируют клиентскую базу, дифференцируют условия отгрузок для крупных покупателей и малых аптечных сетей, учитывают историю контрактации, факты срыва платежей и др.

Рост издержек обращения в цепи будет повышать роль и значение платежной дисциплины для оптового звена, надежное купирование рисков которого становится важнее достижения плановой динамики роста выручки. Прекращение работы «Годовалов», «ПрофитМед» вызывает трансформацию модели взаимодействия дистрибуторского и розничного звеньев товаропроводящей цепи, финансовая стабилизация которой требует повышения эффективности продаж как крупных сетей, так и небольших сетей и единичных аптек. Таргетирование клиентской базы позволит эффективно дифференцировать условия отгрузок, что сократит потери B2B-клиентов, эффективность работы которых должна расти.

Все это усиливает взаимозависимость оптового и розничного звеньев, особенно для дистрибуторских компаний, которые не развивают вертикально-интегрированную бизнес-модель продаж. Большинство крупных компаний развивают классический формат собственных розничных сетей, динамика роста

количества аптек в которых существенно уступает темпам расширения торговой инфраструктуры независимого ритейла<sup>1</sup>.

Это актуализирует гармоничное развитие взаимовыгодной контрактации с независимыми аптечными сетями за счет внедрения инструментов, обеспечивающих снижение процента задолженности, покрытой гарантиями.

Современная цепь лекарственного обращения формирует отраслевой пример, подчеркивающий возрастающую значимость коммерческих условий и рисков контрактации, купирование которых стимулирует риск-ориентированное изменение товарной политики оптового звена. Это уплотняет связь экономики оптового и розничного звеньев в рамках перераспределения рисков, купирование которых снижает критическое давление на рентабельность, особенно в условиях снижения маржинальности продаж, роста стоимости фондирования оборотного капитала и др.

Корреляция этих переменных резко актуализирует проблематику поддержания рыночной устойчивости товаропроводящей цепи рынка как условия стабилизации процесса товародвижения, эффективность которого должна быть дополнена стабильной организацией поставок.

Гармонизация процессов товарно-сбытовой кооперации требует выстраивания нового диалога в цепи лекарственного обращения, который должен учитывать интересы всех звеньев, включая конечного покупателя.

### **2.3. Трансформация логистической цепи лекарственного обращения**

Развитие современной лекарственной дистрибуции, стратегии ее диверсификации являются следствием эволюционных изменений товаропроводящей цепи фармацевтического рынка. Эти изменения сконцентрированы на уровне отдельных звеньев в цепи «производитель – дистрибутор – аптека», корректировка условий работы каждого из которых вызывает цепную реакцию по всей цепи поставок.

---

<sup>1</sup> Гришина М.Г., Кабачевская Е.А., Коваленко А.В., Халимова А.А. Рынок фармацевтической продукции России: призма развития в разрезе существующих проблем современности // *Modern Economy Success*. 2023. № 2. С. 129–134.

Рассмотрим основные особенности этих изменений и их текущую институционально-рыночную результирующую, которая формирует определенную модель товароснабжения фармацевтического рынка, в которой консолидация конечного звена цепи и первичной дистрибуции заставляет опт адаптироваться к новым условиям товарно-сбытовой кооперации.

Развитие фармацевтической розницы сегодня характеризуется тенденцией укрупнения аптечных сетей и растущей фрагментаций аптечного звена. С одной стороны, мы видим расширение аптечных сетей и их консолидацию, с другой – формирование маркетинговых союзов как способа конкурентной рыночной адаптации малых форм аптечного бизнеса.

Знаковый для опта тренд – это бурный рост крупных форматов аптечной розницы, количество торговых точек которой в 2019–2022 гг. в федеральных сетях выросло на 64,1 %, в межрегиональных – на 55,5 %<sup>1</sup>. Малая аптечная розница, наоборот, показала стагнацию в количественном показателе: число аптек в региональных сетях за этот период сократилось на 16,6 %, количество классических единичных аптек – на 23,9 %<sup>2</sup>.

С точки зрения взаимодействия в паре «фармдистрибутор – аптека» консолидация аптечной розницы развивается по сценарию, схожему с расширением сетевых форм организации бизнеса на потребительском рынке в конце 2000-х и 2010-х гг., когда оптовое звено оказалось вытеснено с рынка.

В фармацевтической рознице расширение рыночного присутствия крупных аптечных сетей означает поляризацию аптечного ритейла с точки зрения взаимодействия с дистрибуторами разного калибра. Согласно прогнозам, до 2030 г. доля ТОП-10 аптечных сетей может достигнуть 80 %, что означает охват основной части рынка. Эти сети взаимодействуют с крупными фармдистрибуторами первого уровня, которые имеют прямые контракты с производителями и низкую цену закупки.

---

<sup>1</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2022 // По данным исследований DSM GROUP. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_rus.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_rus.pdf) (дата обращения: 10.08.2023).

<sup>2</sup> Алтайская Е. Фармрозница: каких трансформаций ждать аптекам? // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/farmroznica-kakix-transformaciy-zhdai-aptekam-16962> (дата обращения: 06.02.2024).

Часть таких оптовых компаний развивают собственные аптечные сети, что позволяет им гарантировать сбыт и получить прямой выход на конечного потребителя в коммерческом сегменте рынка. Другая часть работает с крупными аптечными сетями в Москве, Санкт-Петербурге и крупных городах-миллионниках, что обеспечивает значительный и растущий объем выручки<sup>1</sup>. В большей степени используется смешанная стратегия развития, когда поставки осуществляются в собственные аптеки и другие крупные аптечные сети.

Однако консолидация аптечной розницы сокращает потребительскую базу региональных дистрибуторов, которые ориентированы преимущественно на малые аптечные сети и единичные аптеки. Данные сети являются локальными, небольшими, зачастую территориально удаленными, что увеличивает издержки дистрибуторов на поставку продукции. Значительное удаление, низкая плотность и малочисленность региональной аптечной сети требуют переключения на сторонний автотранспорт в формате сборного груза, особенно на последней миле, что еще больше увеличивает издержки логистики распределения продукции в работе с малой фармрозницей.

Часть потребительской базы региональных дистрибуторов составляют торговые точки крупных сетей в удаленных региональных локациях, которые являются малопривлекательными для крупных федеральных оптовых компаний.

Сегодня в рамках крупных сетей происходит их дробление на отдельные юридические лица, что приводит к разобщению их работы: не выстроена внутренняя логистика, отсутствуют РЦ и система внутреннего товарного перемещения. Отгрузки продукции в такие аптечные точки в условиях их пространственного рассредоточения также увеличивают логистическую нагрузку региональных дистрибуторов и давление на маржу оптового звена логистической цепи.

Таким образом, развитие процессов консолидации аптечных сетей создает предпосылки для постепенного сокращения потребительской базы

---

<sup>1</sup> Костин К.Б., Шанава Л.А. Ключевые тенденции развития российского фармацевтического рынка в условиях неопределенности // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 5. С. 1639–1658.

региональных дистрибуторов, которые функционируют в условиях повышенной логистической нагрузки и низкой маржи, особенно при относительно высокой цене закупки в рамках дистрибуторов первого уровня.

Эмпирическая оценка процесса консолидации аптечной розницы имеет важное предметное расширение за счет учета динамики доступности лекарственного обеспечения, уровень которого практически не изменяется в условиях экстенсивного расширения сетей и ужесточения конкуренции в аптечном сегменте, где количество соседствующих точек может существенно превышать потребности населения в ЛП.

С начала 2020-х гг., как показывают исследования компании DSM, количество аптек за пределами городов остается неизменным и составляет около 15 тыс. ед.<sup>1</sup> Увеличение их численности происходит преимущественно в городах и поселениях городского типа, что не позволяет оценивать экстенсивный рост сетевых форматов как эффективный.

Высокая динамика прошлых лет является трудновоспроизводимой в текущем периоде, а рост числа аптек не обеспечен реальным приростом спроса на аптечный ассортимент. Это рассогласование характерно для современного развития торгово-рыночной инфраструктуры в целом и наиболее характерно проявляется в интернет-торговле, где пропорции и масштабы роста предложения и перераспределения рынка не поддаются точной оценке.

Таким образом, развитие аптечного звена фармрынка концентрирует в себе большую внутреннюю структурную диспропорцию. Большие аптечные сети пытаются переформатировать структуру фармрынка, тогда как единичные аптеки и небольшие сети вынуждены искать способы противостоять этому тренду.

Консолидация малых форматов в рамках различных маркетинговых объединений и конкуренция требуют нового функционального наполнения менеджмента аптек, экономические условия ассоциативной организации

---

<sup>1</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 // По данным исследований DSM GROUP. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

закупок которых в рамках объединения уже являются недостаточными для полноценной конкурентной борьбы. Маркетинг розничных продаж должен быть дополнен развитием консалтинга, что обеспечивает более надежную и результативную отстройку в условиях, когда конкуренция уже вышла за пределы ассортимента и ценообразования.

Однако более важным фактором для ослабления дисбаланса рыночной власти крупных сетей и небольших аптек является экономическое развитие малых аптечных форм, которое ограничено дефицитом ресурсов и удорожанием кредита. Данный фактор становится критическим в современных условиях дестабилизации производственно-распределительных цепей фармрынка, ответом на которую становится ужесточение поставщиками условий закупки на фоне сокращения преференций в закупке на уровне «фармпроизводитель – дистрибутор», что увеличивает структуру и уровень издержек фармацевтического опта и транслируется дистрибуторами по цепочке вниз.

Дальнейшая долгосрочная консолидация аптечного рынка будет создавать эффект возрастающей поляризации розничного звена, что может снизить потенциал роста выручки небольших дистрибуторов в коммерческом сегменте рынка.

Важно учитывать не только структурную фрагментацию аптечной розницы, но и ее качественное преобразование. Ужесточение условий контрактации по всей цепи снижает значение эффекта, который получают небольшие аптеки в рамках маркетинговых союзов за счет использования интегральных (совместных) схем закупки. Конкурентное давление на малые формы аптечной розницы требует внедрения новых технологий управления, развития компетенций, закрывающих потребности аптек в рамках ключевых бизнес-функций. Дефицит такой экспертизы требует перехода на готовые комплексные решения в части управления ассортиментом, ценообразованием, обучением и мотивацией персонала. Консолидация малой аптечной розницы в ассоциативном формате как неизбежный процесс ее конкурентной институциональной трансформации дает дополнительную рентабельность

бизнесу, который постепенно теряет свою идентичность и независимость, особенно под нарастающим давлением онлайн-торговли<sup>1</sup>. Развитие новых паттернов потребления может привести к более глубокой трансформации классической аптеки, которая начнет приобретать функционал пункта выдачи заказов<sup>2</sup>.

Катализатором этих изменений выступает сокращение количества производственных аптек и масштабов аптечного производства лекарств. В итоге покупатель все больше видит аптеку как магазин по продаже препаратов.

Организационное упрощение фармацевтической розницы создает риски ее деградации с количественной точки зрения как элемента рыночной инфраструктуры, что влечет за собой сокращение физической доступности ЛП. Для ослабления этого тренда аптекам важно развивать онлайн-канал продаж и собственные сайты, что позволит сильнее аккумулировать трафик, часть которого, как показывают исследования, переходит из онлайн в офлайн<sup>3</sup>.

Развитие розничного звена в цепи представляет собой более сложный процесс, который требует качественного изменения бизнес-модели функционирования аптечного ритейла. Развитие онлайн-канала и снижение уровня доверия к специалистам фармации на фоне жесткой ценовой конкуренции сетей приводит к разрушению традиционной модели позиционирования аптеки, которая всегда сохраняла монополию на знание лекарств. Снижение авторитета фармацевтического специалиста требует изменения модели функционирования аптечной инфраструктуры, перестройки внутренней логистики обслуживания пациентопотока. Новый подход предполагает функциональное разделение внутри аптеки, когда вся логистика

---

<sup>1</sup> Волненко В.Н., Киреева Н.А., Кублин И.М., Прущак О.В. Конкурентоспособность и маркетинговые перспективы малого и среднего бизнеса на рынке фармацевтических услуг: состояние, пути повышения // Экономика устойчивого развития. 2022. № 1 (49). С. 9–14.

<sup>2</sup> Шестакова Т.В., Кирщина И.А. Интернет-сервисы аптечных сетей как инструмент фармацевтического просвещения населения: актуальность, проблемы, пути решения // Современная организация лекарственного обеспечения. 2022. Т. 9. № 2. С. 46–55.

<sup>3</sup> Киртаева О. Что поможет раскрыть потенциал E-COMMERCE на российском фармрынке // Новая аптека. 2022. № 10. С. 62–71.

перемещения и продажи ЛП осуществляется отдельными сотрудниками, тогда как фармацевты/провизоры полностью заняты обслуживанием посетителей.

Трансформация моделей работы производственного, оптового и розничного звеньев логистической цепи является важным фактором повышения результативности работы и увеличения суммарной прибыли всех звеньев, повышения операционной эффективности и доходности торговых операций как в аптечной сети, так и в оптовой компании.

Оценка рыночной трансформации несетевых аптек требует учета тенденций постепенного перераспределения рынка, в том числе за счет активизации непрофильного онлайн-ритейла, который набирает темпы развития относительно классического неvirtуального формата. Происходит переход части наиболее рентабельного аптечного ассортимента на маркетплейсы и полки продуктовых супермаркетов, что сокращает емкость рынка для малой классической аптечной розницы, особенно в условиях роста продаж крупных сетей<sup>1</sup>.

Это означает увеличение давления на рентабельность, прежде всего, малых форм аптечного бизнеса, а также потенциальную дестабилизацию продаж замкнутых на них региональных дистрибуторов.

Заметим, что маркетплейсы становятся самостоятельным оператором фармацевтического рынка, крайне интересным в том числе для фармдистрибуторов, которые имеют регионально расширенную сеть складов и РЦ, что обеспечивает важные для электронных площадок широкий географический охват и быструю доставку. Между тем важно отметить, что развитие продажи ЛП как нестандартной товарной линейки требует огромных инвестиций в расширение логистических и провозных мощностей, особенно на последней миле, что сопряжено со значительными рисками и требует более взвешенной стратегической оценки.

---

<sup>1</sup> Мерченкова В. Как маркетплейсы побеждают аптечную розницу // Фармацевтический журнал «Новости GxP». 2023. Зима. С. 48–50. URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima\\_23.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima_23.pdf) (дата обращения: 02.05.2024).

Кроме того, включение маркетплейсов в товаропроводящую цепочку фармацевтического рынка создает также риски усиления диспаритета рыночной власти по отношению к оптовому звену и поставщикам со стороны площадок, которые могут изменять условия для профильных представителей лекарственной отрасли и увеличивать свою маржу введением различных комиссий, которые могут достигать 20–30 % стоимости реализуемой продукции. Смещение центра накопления стоимости в пользу интернет-площадки не только забирает часть прибыли из цепи, но и увеличивает рыночную власть маркетплейса, создавая прямой риск уменьшения доступности самих лекарств.

Развитие маркетплейсов выступает как фактор, больше дестабилизирующий товаропроводящую цепь лекарственного обращения, снижающий рыночную устойчивость и маржинальность работы других звеньев (аптеки, опт). Уже сегодня аптечный ритейл испытывает ощутимые потери в рамках таких ассортиментных групп, как лечебная косметика, БАД, средства барьерной контрацепции, медицинские изделия и др.

Таким образом, дальнейшее развитие и институционализация товаропроводящей сети фармацевтического рынка должны быть более сбалансированными. Это исключает ненужное организационное многообразие форматов продаж, создающее избыточную асимметрию распределения рыночной власти в цепях поставок рынка и снижающее доступность продукции для населения.

Любое перераспределение прибыли в цепях поставок увеличивает давление на рентабельность продаж оптового звена, восстановление которой сегодня достигается за счет диверсификации преимущественно крупного бизнеса и развития смежных направлений работы дистрибуторов.

Можно констатировать, что дорогая логистика и диффузия пространственного распределения точек продаж в региональной периферии повышают привлекательность консолидации аптечной розницы для оптового звена фармрынка. При этом такая консолидация должна оставаться за границей рыночного внимания крупных федеральных дистрибуторов, которые де факто

оставляют региональному опту и часть аптечных точек сетей, имеющих низкую плотность и сильно удаленных от их РЦ и складов.

Трансформация товаропроводящей цепи лекарственного обращения сопровождается постепенным сужением потребительской базы регионального опта в условиях возрастающего рыночного давления крупных сетей. Концентрация розницы происходит в условиях укрупнения оптового бизнеса, развитие которого в России пошло по западной модели, когда количество поставщиков уменьшается, а уровень концентрации растет<sup>1</sup>.

Современное развитие товаропроводящей цепи характеризуется повышением рисков товароснабжения со стороны оптового звена при общем снижении рентабельности продаж. Это приводит к разбалансировке фармдистрибуторов в условиях ужесточения конкуренции под воздействием ряда факторов:

- нестабильный курс рубля;
- рост издержек, прежде всего, за счет увеличения стоимости банковский кредитов;
- модель госрегулирования наценок на ЖНВЛП, из-за которой рентабельность по ряду препаратов является нулевой и даже отрицательной<sup>2</sup>;
- ценовой демпинг;
- товарное насыщение рынка;
- снижение рентабельности фармпроизводства;
- и др.

Консолидация центрального звена в цепочке товароснабжения фармацевтического рынка формирует различный уровень финансового состояния оптовых компаний, наиболее крупные из которых диверсифицируют

---

<sup>1</sup> Иванова Н.О. Что происходит сегодня с отечественной фармдистрибуцией? // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/chto-proisxodit-segodnya-s-otechestvennoyo-farmdistribucieyo-17615> (дата обращения: 18.08.2024).

<sup>2</sup> Лисовский П. Модели ценового регулирования коммерческого сегмента фармацевтического рынка // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». 2023. № 15 (1114). С. 14–15. URL: <https://pharmvestnik.ru/editions/fv.html?year=2023> (дата обращения: 06.05.2024); Лисовский П. Оптимальная модель государственного ценового регулирования фармынка // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». 2023. № 16 (1115). С. 14–15. URL: <https://pharmvestnik.ru/editions/fv.html?year=2023> (дата обращения: 06.05.2024).

бизнес и расширяют источники прибыли. Выход в аптечный ритейл, развитие логистического направления, создание производственных компетенций, увеличение инвестиций непосредственно в дистрибуцию и развитие онлайн-форматов при значительных оборотах оптовых продаж обеспечивают более стабильное положение федеральных фармдистрибуторов на фоне региональных компаний, которые развивают преимущественно только оптовое направление.

Более диверсифицированная бизнес-модель дистрибуторов первого уровня обеспечивает им преференциальные условия закупок в условиях, когда экономическая политика фармпроизводителей все сильнее влияет на конечную цену препаратов в аптеке и условия отгрузок в оптовое звено. Усиление рыночных позиций фармпроизводителей приводит к развитию системы прямых продаж в аптечные сети и самостоятельному выходу на торги, что создает дополнительную конкуренцию для дистрибуторов.

Снижение рентабельности выпуска продукции, перестроение логистики и источников материально-технического обеспечения для российской фармацевтической промышленности увеличивает давление на рентабельность продаж региональных дистрибуторов как в прямых контрактах, так и в закупке через первый круг федеральных оптовых поставщиков.

Ресурсные ограничения небольших региональных дистрибуторов сокращают возможности для изменения их бизнес-модели в сторону диверсификации. Это резко ограничивает возможности усиления переговорной позиции в работе с производственным звеном и стимулирует сегментацию рынка, на котором поставки небольших оптовых компаний сконцентрированы на более удаленных локациях региональной периферии<sup>1</sup>.

С точки зрения взаимодействия в паре «производитель – дистрибутор» приоритет имеют именно федеральные поставщики, концентрация продаж которых на рынке растет. Переговорная позиция небольшого опта является функцией эффективности продаж, точечного расширения географии сбыта в

---

<sup>1</sup> Воронов В.И., Воронов А.В. Логистика движения лекарственных средств в регионах // Вестник транспорта. 2010. № 11. С. 12.

регионах, выхода на новые рынки СНГ, Ближнего Востока, Китая и Индии за счет продвижения отдельных препаратов и их регистрации в новых юрисдикциях через местных дистрибуторов<sup>1</sup>. То есть региональный опт имеет более зависимое положение в процессе контрактации с производственным звеном, а рентабельность его продаж оказывается гораздо более чувствительной к структуре и уровню издержек, товарообороту, стоимости фондирования и др.

Если крупные дистрибуторы диверсифицируют бизнес и расширяют источники прибыли, имеют большой охват рынка, в том числе за счет развития собственной сетевой розницы и выхода в самостоятельное производство, что позволяет собирать наценку на всех этапах, то небольшие региональные компании апостериори лишены этих преимуществ. Это формирует различный уровень рыночной и финансовой устойчивости в системе товарно-сбытовой кооперации федеральных и региональных оптовых компаний. Крупный опт использует ресурсные возможности роста и развивает диверсифицированный бизнес, что дает более широкие возможности для демпинга, расширения географии продаж, повышает привлекательность контрактации для фармпроизводителя и крупных аптечных сетей, которые могут передавать таким дистрибуторам логистику на аутсорсинг.

Региональный оптовый бизнес не имеет ресурсного рычага для масштабирования и роста, опирается на инструменты концентрированной дифференциации и нишевания рынка, выходит из формата «чистой» дистрибуции и трансформируется в специализированных фармацевтических операторов. Это определяет радикально отличные траектории институционально-рыночной трансформации оптового звена, диверсифицированная структура которого становится стратегией адаптации в условиях кризиса, рыночной неопределенности и жесткой конкуренции на рынке.

---

<sup>1</sup> Фармэкспортеры открывают новые направления // Фармацевтический журнал «Новости GxP». 2023. Осень. С.48-51. URL: <https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/osen-2023.pdf> (дата обращения: 19.01.2024)

С точки зрения теории логистики это формирует релевантную оптику современного научно-практического анализа механизмов и моделей товарно-сбытовой кооперации на фармацевтическом рынке. В современный период такой анализ должен отталкиваться от уже накопленной фактографии трансформации оптового звена не только в фармации, но и других отраслях и сферах деятельности, которая отражает определенные закономерности многозвенной организации товароснабжения рынка.

В таблице 2.8 представлена оценка изменения состояния фармдистрибуции с начала 2010-х гг. и в настоящее время, которая характеризует различный уровень состояния опта по ключевым параметрам его развития.

Изменение рынка и экономических условий развития потребовало трансформации оптового звена в условиях снижения рентабельности продаж, инфляции издержек и ограничения возможностей рентабельного наращивания поставок в госпитальный сегмент при высоких валютных рисках контрактации и растущей конкуренции в коммерческом сегменте, где поддержание экстенсивного роста продаж представляется крайне затруднительным.

Удорожание доставки, рост издержек региональной дистрибуции в условиях постепенной монополизации и укрупнения аптечного ритейла, рыночной концентрации и диверсификации крупного опта усиливают фрагментацию рынков, на которых доминируют в основном федеральные оптовые компании.

В этих условиях развитие системы товароснабжения рынка не является однородным и резко отличается по его устойчивости и масштабам в разрезе каналов крупного опта и мелкооптовых поставок.

Результирующей этого процесса будет построение более стабильной системы поставок на федеральном уровне и менее устойчивая кооперация на уровне небольших компаний, конкурентность которых требует реализации дополнительных функций и сервисных опций, успешной локализации и точечного, результативного расширения географии поставок.

Таблица 2.8 – Товарная дистрибуция в процессе эволюции фармацевтического рынка: состояние в 2010 г. и 2024 г.<sup>1</sup>

Параметр	2010 г.	2024 г.
Конкуренция	Средняя	Высокая
Аптечное звено	Низкий уровень рыночного доминирования и консолидации аптечного ритейла	Высокий уровень консолидации и пространственной плотности аптечных сетей
Госзакупки	Относительно низкий уровень развития дистрибуции в канале госзакупок	Высокий уровень развития госпитальных закупок. Низкая консолидация оптовых поставок относительно коммерческого сегмента рынка
Фармпроизводство	Преобладание импортных лекарственных препаратов в структуре товарного предложения	Интенсивное развитие локализации и консолидации внутреннего предложения в рамках суверенизации фармацевтической промышленности
Концентрация капитала	Низкий уровень консолидации дистрибуторов	Высокий уровень рыночной концентрации в дистрибуторском сегменте
Цепочка создания стоимости	Доминирование импортных поставок в структуре товарного предложения (Big Pharma и др.), контроль сбытовых цепочек, товарной дистрибуции и логистики	Реконфигурация импортной цепи создания стоимости в нижней части (продвижение, дистрибуция, клинические испытания)
Бизнес-модель дистрибуции	Высокий уровень торгово-логистической специализации опта в цепи	Диверсификация в направлении вертикальной интеграции крупно-оптового звена цепи
Рентабельность	Высокая	Низкая
Издержки	Низкие	Высокие
Условия контрактации	Стимулирующая макроэкономическая политика	Возрастание коммерческих рисков контрактации в условиях перераспределения рынка. Ухудшение макроэкономических условий (приостановка инвестиционных проектов, снижение эффективности операционной деятельности, дорогой кредит)
Рыночная власть дистрибуторов	Устойчивое рыночное доминирование в товаропроводящей цепи	Снижение рыночной власти оптового звена, особенно вторичной дистрибуции в региональных цепях поставок
Логистика	Рост инвестиций и расширение географии складской инфраструктуры, развитие логистического функционала оптовых компаний	Интенсивно развивается только крупными дистрибуторами и специализированными 3PL-операторами. Преобладание торговли как прибылеобразующей функции оптового звена цепи

<sup>1</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

Это будет резко отличать системы дистрибуции небольших компаний от топовых дистрибуторов, все более ориентированных на самостоятельную логистику и развивающиеся связи с крупными фармпроизводителями и аптечными сетями, масштабирование и расширение географии территориально концентрированных продаж.

В условиях консолидации оптового звена избыточная концентрация товара у крупного дистрибутора снижает его доступность для аптечных сетей и конечного потребителя ЛП, ввиду того что даже самые крупные дистрибуторы не имеют полного охвата рынка<sup>1</sup>. Кроме того, монополия по отдельным ходовым позициям приводит к завышению цен для аптек и оптовых компаний второго уровня, что снижает ценовую доступность лекарств для населения<sup>2</sup>.

Естественно-рыночное развитие системы товароснабжения фармацевтического рынка приводит к избыточной концентрации товарных потоков, замкнутых дистрибуторами первого уровня на крупные сети (рисунок 2.2).

Концептуализация изменений в развитии товаропроводящей цепи отечественного фармацевтического рынка должна рассматриваться через призму более широких изменений его товароснабжения в части импортных поставок. Их организация связана с обходом международных транзитных узлов и увеличением прямых поставок дистрибуторам на локальном рынке, расширение функционала которых будет происходить в процессе качественной смены модели товароснабжения внутреннего рынка ЛП в России. Как видно из рисунка 2.2, формируется гибридная модель, в которой трансграничные поставки будут комбинироваться с локализацией производства внутри России. Передача классического функционала логистики замещается более сложными формами взаимодействия, в которых отбор российских партнеров будет

---

<sup>1</sup> Лисовский П. Оптимальная модель государственного ценового регулирования фармрынка // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». 2023. № 16 (1115). С. 14–15. URL: <https://pharmvestnik.ru/editions/886975.html> (дата обращения: 11.07.2024); Лисовский П.А. Ценообразование и спринт // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». 2023. № 6 (1105). С. 10. URL: <https://pharmvestnik.ru/editions/886962.html> (дата обращения: 11.07.2024).

<sup>2</sup> Лисовский П., Бойко В. Сборник статей по работе с товаропроводящей цепочкой на фармацевтическом рынке. URL: <https://dsm.ru/docs/lisovsky-articles.pdf> (дата обращения: 12.04.2024).

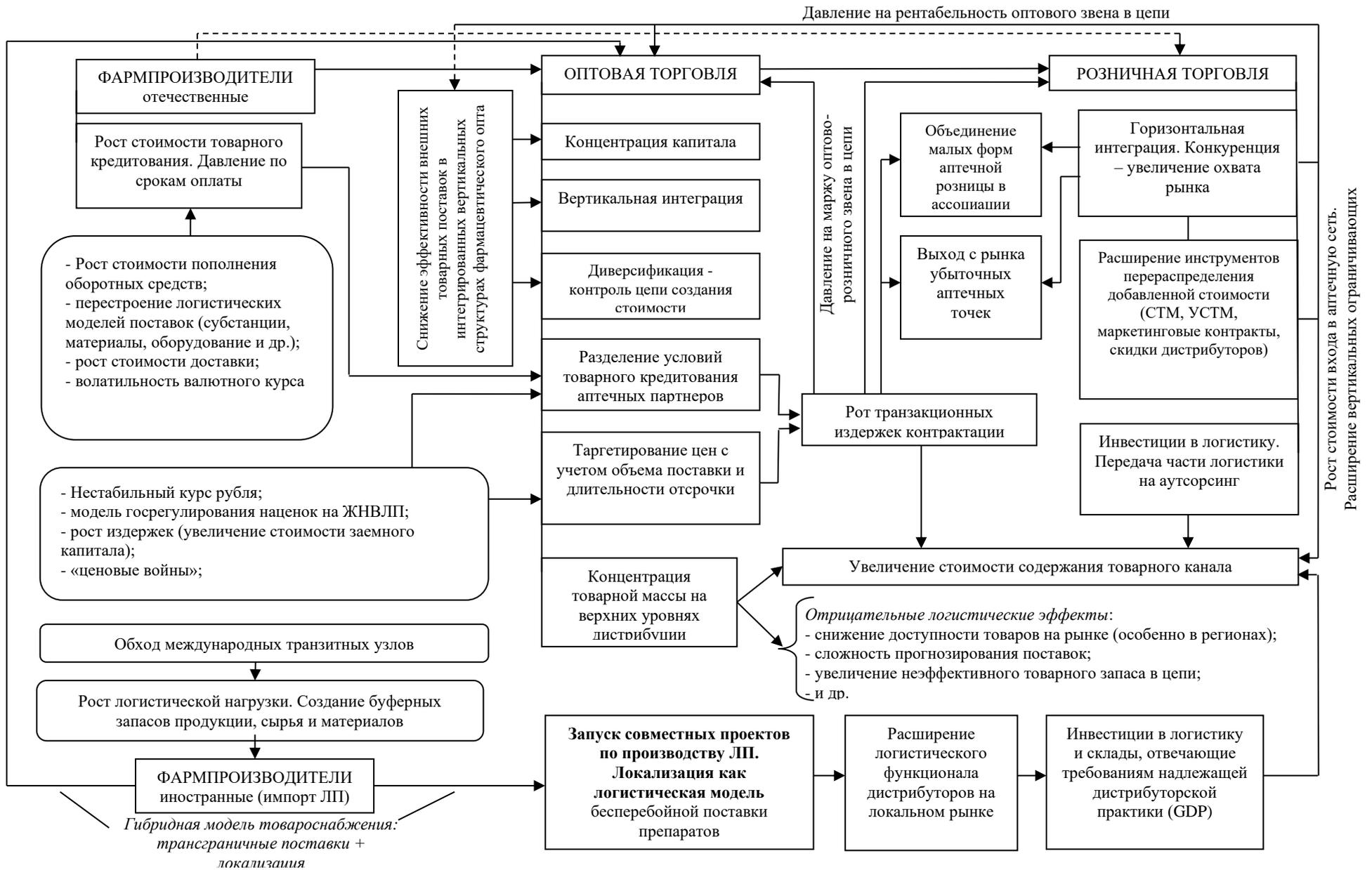


Рисунок 2.2 – Трансформация логистической цепи товароснабжения фармацевтического рынка<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Рисунок составлен автором по результатам исследования.

определяться их способностью обеспечивать бесперебойные поставки ЛП. Российские дистрибуторы будут интегрированы в совместные проекты по производству ЛП, в процесс координации импортных поставок ЛП в случае выработки оптимальной модели взаимодействия и передачи продуктового портфеля в управление местной компании.

Суверенизация отечественной фармации и расширение внутреннего предложения, прямые поставки в Россию без накопления запаса в РЦ Восточной Европы будут увеличивать спрос на расширение складских мощностей на внутреннем рынке РФ, формирование дополнительных запасов у отечественных фармдистрибуторов и логистических операторов.

Рост конкуренции в консолидирующемся аптечном ритейле потребует уменьшения плотности размещения аптечных точек, что приведет к перестройке логистики товароснабжения и увеличению стоимости товародвижения в логистической цепи рынка. Макроэкономическая нестабильность, удорожание товарного кредита аптекам со стороны дистрибуторов, повышение значения фронт-маржи аптек в условиях сворачивания маркетинговых контрактов иностранными производителями (бэк-маржа), расширение вертикальных ограничений сетей как способа перераспределения добавленной стоимости будут повышать рыночную силу аптечных сетей и асимметрию условий контрактации в цепи. Увеличение издержек логистики и контрактации, перераспределение рынка и рыночная концентрация поставок создают дополнительное давление на доходность участников цепи, что будет сильнее маргинализировать положение регионального опта. Основными путями повышения эффективности функционирования в этих условиях являются:

– консолидация и увеличение объема заказа фармдистрибуторами в регионах в условиях рыночной селекции аптечных сетей, в том числе вследствие налоговой реформы в 2025 г., что увеличит фискальную нагрузку малого аптечного бизнеса и сетей, внутреннее дробление которых позволило им мимикрировать в малые формы аптечного бизнеса;

– расширение логистического функционала дистрибуторов и географии поставок, что стимулирует рост объемов товарных поставок и импорта ЛП (Восточная Европа, Азия) в системе товароснабжения внутреннего рынка, использование новых логистических маршрутов;

– оптимизация логистики импортного товаропотока в условиях исчерпания запаса рентабельности отдельных торговых марок, рост стоимости доставки которых резко ограничит возможности конкуренции зарубежных ЛП с расширяющейся линейкой отечественных дженериков;

– и др.

Это приводит к усилению отдельных сетей, росту рыночной власти ритейла по отношению к региональным и межрегиональным оптовым компаниям. Формируется барьер входа, преодоление которого при разности рыночного веса дистрибутора и сети требует специализации в ассортименте и дополнительных скидок, что только усиливает асимметрию товарного обмена, работает на рост прибыльности продаж сетей и увеличивает стоимость содержания канала для фармацевтического производителя.

Организационное развитие цепи сопровождается расширением форм вертикального взаимодействия, которое приводит к повышению доходности аптечных сетей и развитию вертикальных соглашений, которые усиливают дисбалансы распределения добавленной стоимости в цепи. СТМ, УСТМ, маркетинговые бюджеты, скидки и ретробонусы со стороны дистрибуторов и фармпроизводителей – все это традиционно сокращало долю добавленной стоимости оптового и производственного звеньев. Институционально-рыночная трансформация логистической системы товарного обмена в ее современной форме была крайне слабо ориентирована на интересы конечного потребителя, индикатором чего является расширенный арсенал инструментов и многочисленных требований со стороны сетей в части поставки и продвижения ЛП.

В новых реалиях рынка уровень клиенто-ориентированной организации продаж и борьба за покупателя при нестабильном ограниченном спросе будут

возрастать. Сокращение портфелей СТМ сетей в условиях осложнения импортных поставок сырья и разрыва связи с западными контрактными площадками потребует активного развития кооперации с отечественными поставщиками.

Современная интеграция цепей поставок ЛП оказывается максимально удаленной от простой формы рыночного взаимодействия. Усложнение экономических условий закупок увеличивает транзакционные издержки контрактации, что снижает уровень добавленной стоимости в цепи, в которой объединение основных торгово-логистических функций и операций по-разному дифференцировано в первичной и вторичной дистрибуции и не интегрировано в единую эффективную модель развития. Критическая оценка этой модели современными учеными открывает дискуссию о прикладном выборе новой модели, например, экосистемной трансформации инфраструктуры распределения ЛП, в частности, на базе территориальной фармацевтической экосистемы, которая «в отличие от кластерной организации будет иметь децентрализованную структуру и базироваться на системе распределения ЛП с участием региональных игроков фармацевтического рынка»<sup>1</sup>.

В целом преодоление противоречий и организационной асимметрии в распределительной логистике требует выработки стратегий рыночной адаптации оптового и производственного звеньев цепи, соответствующих сложным процессам вертикального и горизонтального взаимодействия на фармацевтическом рынке. Будет складываться новый паритет рыночной власти в логистической товаропроводящей цепи, который в условиях растущей локализации может быть смещен в сторону предложения.

Как показал анализ, рост асимметрии товарного обмена в цепи создает рыночный перекоп в многоуровневой логистической системе товарной дистрибуции. Консолидация опыта на первом уровне ограничивает доступ ЛП на

---

<sup>1</sup> Петров А.Л., Андрианова Г.Н. Разработка концепции территориальной фармацевтической системы как нового рыночного механизма в сфере обращения лекарственных средств // Пульс: медико-фармацевтический журнал. 2021. Т. 23. № 4. С. 94.

рынок, сокращает возможности точного прогнозирования поставок, что приводит к задержкам платежей и выплате ценовой премии за своевременную оплату товарных поставок<sup>1</sup>.

Концентрация капитала, вертикальная интеграция звеньев и вертикальные ограничивающие соглашения со стороны сетей снижают рыночную власть производственного и оптового звеньев, которым все сложнее спрогнозировать прибыль и распределить ее по звеньям товаропроводящей цепи. Все это снижает эффективность форм управления вертикальным взаимодействием в современной цепи, где план продаж должен быть вторичен по отношению к стратегии увеличения рыночной власти отдельного звена. Это снижает результативность продаж для фармпроизводителей и оптовых компаний, которые не выработали действенных инструментов управления товарными потоками в рамках стратегий укрепления собственной рыночной власти в цепи.

Давление на доходность оптового звена из-за роста издержек контрактации и перетока части прибыли в розницу стимулирует переход к новым формам вертикального взаимодействия в условиях рыночного доминирования крупных дистрибуторов и диверсификации классической модели товарной дистрибуции.

Современная и будущая трансформация товаропроводящей цепи задает новый ракурс ее научно-практического анализа, в котором динамика торгово-логистической функции оптового звена является производной от более сложных процессов рыночного обмена, в котором уровень транзакционных издержек и издержек контроля цепи должен постепенно снижаться. Маркером этого процесса становится низкорезультативный экстенсивный рост аптечных сетей и избыточная консолидация фармацевтического опта. Перегруппировка рыночных сил в цепи, например разворот аптечного ритейла в сторону деконсолидации, будет формировать новую результирующую иерархической координации звеньев.

---

<sup>1</sup> Лисовский П. Адаптивные механизмы ценообразования // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». 2015. № 18 (805). С. 22–23. URL: <https://pharmvestnik.ru/editions/fv.html?year=2015> (дата обращения: 12.04.2024).

### **3. НАПРАВЛЕНИЯ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОПТОВОГО ЗВЕНА В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ТОВАРОСНАБЖЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА**

#### **3.1. Товарная дистрибуция в контексте экспортно-ориентированного развития цепей создания стоимости отечественной фарминдустрии**

Развитие системы фамдистрибуции на российском рынке важно рассматривать в контексте трансформации производственного звена товаропроводящей цепи в постсанкционных условиях изменения стратегии развития фармацевтической промышленности и процессов импортозамещения.

Санкции 2022 г. в корне изменили условия развития внутреннего производства ЛП и системы товароснабжения рынка в рамках пары «производство – дистрибуция», в которой более знаковые изменения будут затрагивать развитие именно предложения продукции на рынок.

Особенности этих изменений связаны не столько с перестроением логистики поставок субстанций и вспомогательных веществ, сколько с изменением стратегического вектора развития фармацевтических компаний в условиях изменения конъюнктуры рынка, в том числе сокращения присутствия зарубежных фармацевтических производителей.

В условиях повышения процентных ставок по кредитам с начала 2022 г. с 6–7 % до 21 % в 2024 г. и роста курса доллара изменение товарно-сбытовых цепочек фармдистрибуции будет определяться двумя вариантами стратегий развития фармацевтических производителей.

*Первый вариант* – это максимальная локализация продаж и их ориентация на внутренний рынок. Зарубежным примером такой стратегии развития являются Иран и Аргентина, где правительство активно стимулировало локализацию мощностей, что создало прямой риск снижения конкурентоспособности на внешних рынках. Проблематичность данного сценария для РФ состоит в том, что ее внутренний рынок – это 2–3 % мирового фармацевтического рынка, что составляет крайне ограниченную емкость для разработки и окупаемости инновационных продуктов, которая становится

избыточно дорогой. Это ограничивает структуру и объем предложения, поскольку продавать инновационные продукты на внутреннем рынке дорого, а на внешнем более сложно с точки зрения достижения конкурентоспособности продукции.

*Второй сценарий* – расширенная рыночная экспансия по примеру Китая, который, несмотря на схожую ситуацию санкционного давления со стороны США, выбрал модель экспортно-ориентированного развития. Такая модель позволяет ограничить рост цен внутри страны и повысить доступность лекарств за счет снижения цены простых базовых продуктов. При этом национальные производители могут получать государственную поддержку и активно развиваться на внешних рынках.

Российский фармацевтический бизнес может развиваться в рамках этих двух базовых стратегий. Часть компаний закроется от внешнего рынка и будет конкурировать между собой, что увеличит заработные платы и повысит уровень инфляции. Другие компании трансформируют свои продукты и досье в соответствии с международными стандартами GMP и будут конкурентно развиваться на экспортных рынках. Выбор на этой стратегической развилке крайне важен в настоящее время, когда российские фармацевтические производители уже на 2/3 закрывают потребности в ЛПП внутреннего рынка.

В условиях санкций экспортный выбор становится все точнее, поскольку российские компании уже не могут рассматривать вариант лидерства на рынках Восточной Европы и должны выбирать пространство вне США и ЕС – рынки Юго-Восточной Азии, Персидского залива и Китая.

Новая конъюнктура рынка постепенно формирует новые паттерны потребления покупателя, который видит, что конкурентная альтернатива западным продуктам существует. Ориентация на экспорт изменяет систему продаж производителей, которые должны развивать внутри компаний торговую структуру, которая будет помогать открывать представительства в других странах. Это отработка регуляторных особенностей, специфики регистрации

препаратов на локальных рынках, построение цепочек снабжения и решение производственных вопросов.

Поскольку на китайском рынке крайне мало российских компаний, а фармпроизводители практически отсутствуют, выход на этот рынок составляет перспективное направление для развития фармдистрибуторов, которые могут сформировать необходимый пул знаний о том, как развивать продажи и эффективно вести бизнес на этом рынке. Важно отметить, что в Китае 7 тыс. производителей, из которых 6 тыс. – небольшие компании с годовым оборотом менее 3 млн долл.<sup>1</sup>. Китайские поставщики не входят в число крупнейших производителей, так как лидерами здесь также являются компании «большой фармы» – Pfizer, AstraZeneca и др. При этом емкость рынка одной китайской провинции соразмерна с рынком РФ, что позволяет масштабировать продажи, которые могут быть локализованы в одном регионе<sup>2</sup>.

При этом производственная структура экспортно-ориентированных компаний будет опираться на мощности в России, поскольку потребность в их внешней локализации отсутствует, так как в Азии и на Ближнем Востоке, кроме Казахстана и Белоруссии, отсутствует масштабный рынок госзакупок.

Вывод продукции на внешние рынки составляет важное, но не простое направление развития как для производителей ЛП, так и для фармдистрибуторов. Выход на внешние рынки, равно как и импортозамещение, потребует от производителей увеличения капитальных вложений для экспансии в освобождающиеся ниши, например в эстетической медицине<sup>3</sup>.

Запуск новых проектов в рамках цикла инновационного преобразования отрасли будет стимулировать процессы укрупнения производственного бизнеса и дальнейшей консолидации товаропроводящей цепи фармации, звенья которой

---

<sup>1</sup> Фармэкспортеры открывают новые направления // Фармацевтический журнал «Новости GxP». 2023. Осень. С. 48–51. URL: <https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/osen-2023.pdf> (дата обращения: 19.01.2024).

<sup>2</sup> Воронцова Н.А. Сравнительный анализ фармацевтической промышленности России и Китая. Перспективы сотрудничества // Российско-китайские исследования. 2023. Т. 7. № 2. С. 181–190.

<sup>3</sup> Халимова А.А., Сафронова Ж.С., Коваленко А.В., Гришина М.Г., Маклакова А.А. Экспорт российской фармацевтической продукции: динамика, структура и основные направления // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7. № 3. С. 278–289.

будут усиливать свои переговорные позиции. Это означает закрепление позиций дистрибуторов первого уровня и более глубокую диверсификацию регионального опта, который должен расширить сервисно-логистические опции для аптечных сетей и более плотно замкнуть на себя периферию.

Важно отметить, что укрупнение фармацевтических производителей будет происходить также за счет слияний и поглощений, а также более интенсивного развития партнерств различного формата. Данный тренд является крайне важным на фоне назревающего к 2025 г. дефицита кадров в фармации, что приведет к росту издержек и себестоимости выпуска продукции. Это увеличит давление на рентабельность производственного звена, что означает сокращение маржи в товаропроводящей цепи фармацевтического рынка.

Как показывают глобальные исследования, структура издержек оказывает гораздо большее воздействие на рентабельность, чем доля рынка или страна происхождения фармацевтической компании. При этом важным показателем является средняя заработная плата по отрасли в стране дислокации фармацевтической компании, что гораздо важнее, чем положение в цепочке создания добавленной стоимости, которое в меньшей степени влияет на ее распределение<sup>1</sup>.

Наиболее важным фактор оплаты труда является для производителей АФС, где она составляет пятую часть себестоимости выпуска продукции (рисунок 3.1).

В среднем сырье и материалы составляют 2/3 себестоимости продукции, что повышает значимость формирования автономных источников снабжения, особенно в рамках отраслевого вектора на развитие компаний полного цикла при растущей локализации фармацевтического производства, доля которого за пять лет выросла в 1,5 раза (рисунок 3.2).

Преобладание в структуре рынка России продукции дженериковых компаний (рисунок 3.2), в структуре затрат которых основная их часть

---

<sup>1</sup> Устюжанина Е.В., Дементьев Е.В., Евсюков С.Г. Проблемы распределения власти и экономической ренты в сетях создания стоимости // Экономика и математические методы. 2020. Том 56. 31. С. 15.

приходится на импортируемые субстанции, усиливает риски инфляции издержек в условиях, когда внутри страны производится не более 10–20 % субстанций – это 260–300 наименований из 2500<sup>1</sup>.

Формирование производственно-распределительных цепей полного цикла даже на уровне сырья ограничено отсутствием в стране базовых компонентов (азот, водород, соли, кислоты), основная часть которых закупается в Китае. Малотоннажная химия не выпускает для отрасли необходимые ингредиенты, производство которых сегодня невыгодно внутри страны<sup>2</sup>.

Это ограничивает возможности оптимизации издержек фармацевтических компаний, особенно дженериковых и специализированных, что повышает риски зависимости от стоимости импортируемого сырья и материалов.

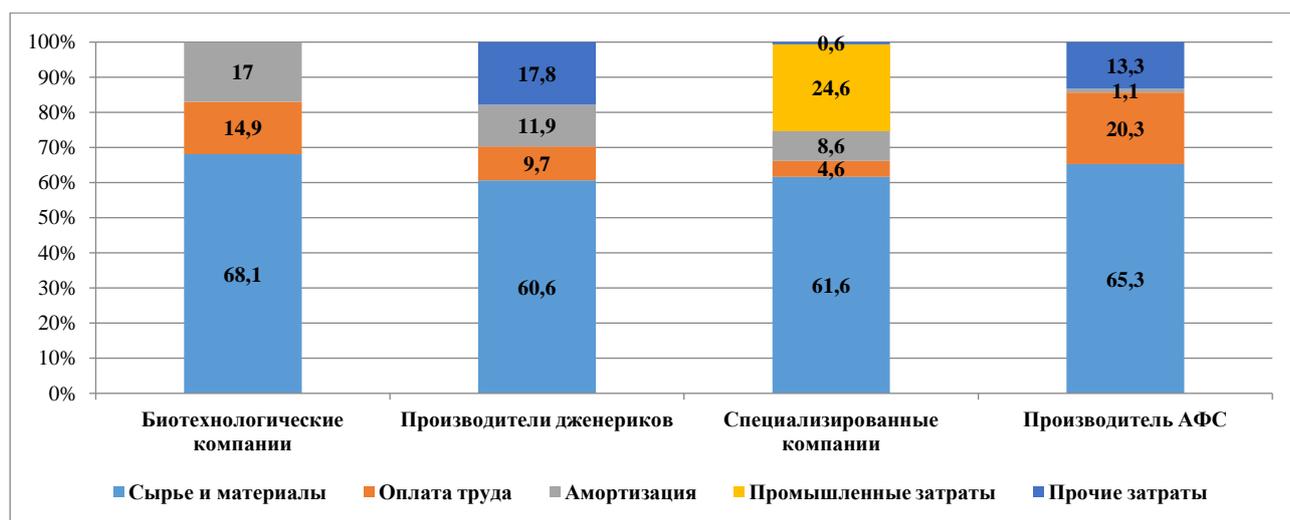


Рисунок 3.1 – Структура себестоимости производственных фармацевтических компаний<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Лабькин А. Фармконвейер про запас // Эксперт. 2023. № 15. С. 26.

<sup>2</sup> Полякова Ю.Ю., Коваленко А.В., Халимова А.А., Гришина М.Г., Сафронова Ж.С. Инвестиционные процессы на предприятиях фармацевтической отрасли // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7. № 1. С. 377–385.

<sup>3</sup> Рисунок составлен по данным источника: Ясинская Л.Е., Трофимова Е.О. Сравнительная характеристика бизнес-моделей лидеров фармацевтического производства: аспекты коммерческой деятельности // Ремедиум. 2020. № 1-3. С. 54.

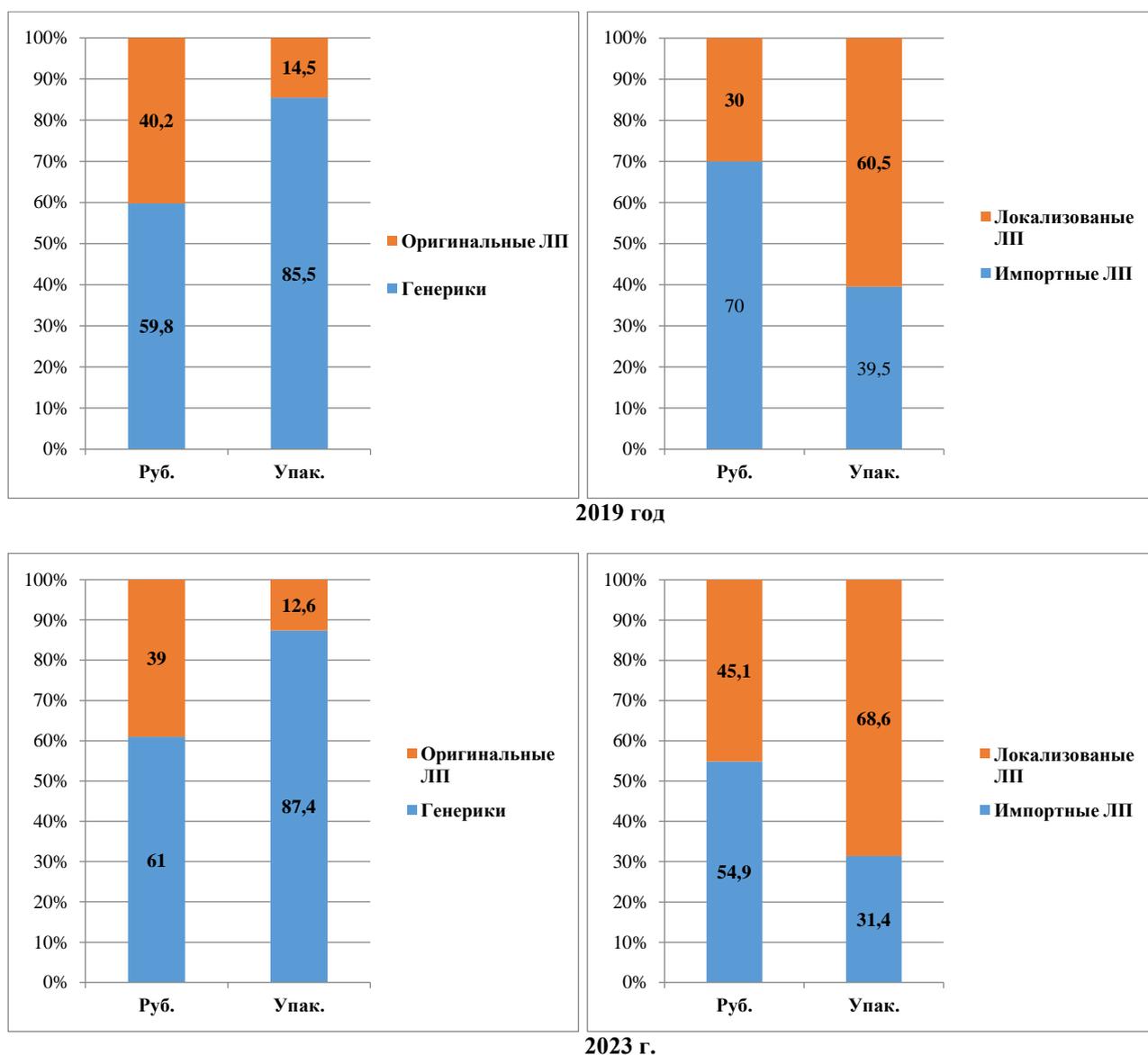


Рисунок 3.2 – Структура фармацевтического рынка России в 2019–2023 гг.<sup>1</sup>

Рост себестоимости и нестабильность уровня затрат в условиях сохраняющейся импортозависимости производственной цепочки будут стимулировать дальнейшее сокращение маржи производственного звена, что ограничит избыточное смещение прибыли в торговое звено фармацевтического рынка (опт, розница), особенно в условиях эластичного спроса. Наиболее рельефно это будет проявляться в системе дистрибуции дженериковых и

<sup>1</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2019 // По данным исследований DSM GROUP. С. 11. URL: <https://dsm.ru/upload/iblock/49f/49f7ed2a3388c9a0620137da15c1f69a.pdf> (дата обращения: 18.04.2024); Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 // По данным исследований DSM GROUP. С. 10. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

специализированных компаний в условиях, когда доля инновационных лекарств на российском рынке составляет треть, 90 % из которой занимает «Большая фарма».

Ограниченная ориентация на экспорт сужает емкость рынка, что резко сокращает возможности выпуска инновационных ЛП, дистрибуция которых характеризуется высоким уровнем маржинальности продаж, страхованием рисков дистрибуторского и аптечного звеньев, а также запасом маржи для запуска различных маркетинговых программ.

Неизменно низкая доля оригинальных ЛП и ориентация основной части компаний на внутренний рынок блокируют возможности для расширенных инноваций, что корреспондирует с современными тенденциями трансформации бизнес-моделей «Большой фармы» под растущим давлением конкурирующих дженериков, которые ограничивают возможности масштабных продаж инновационных препаратов после истечения сроков патентной защиты<sup>1</sup>.

Это привело к смещению продуктового фокуса «Большой фармы» на выпуск специализированных лекарств, которые рассчитаны на более ограниченную целевую аудиторию. «Существенные сдвиги происходят практически во всех ключевых сферах деятельности фирм, включая их взаимодействие с покупателями, подходы к разработке новых продуктов (препаратов), методы их продвижения на рынок и получения прибыли (монетизации)»<sup>2</sup>.

Развитие продаж специализированных препаратов требует трансформации походов к работе с покупателями, перестройки систем дистрибуции и рыночного продвижения продуктов, особенно с учетом специфики аудитории врачей-

---

<sup>1</sup> Глобальные связи: как Big Pharma отвечает на геополитические вызовы // Фармацевтический журнал «Новости ГхР». 2024. Весна. С. 10–15. URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna\\_24.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna_24.pdf) (дата обращения: 19.02.2024); Там же. 2023. Зима. С. 48–50. URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna\\_24.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna_24.pdf) (дата обращения: 19.01.2024).

<sup>2</sup> Березной А. Трансформация бизнес-моделей «Большой фармы» // Мировая экономика и международные экономические отношения. 2022. Том 66. № 3. С. 84.

специалистов, запросы которых сильно отличаются от запросов врачей общей практики<sup>1</sup>.

Расширение локализованных мощностей и растущих продаж отечественных ЛП при стагнации выручки импортных лекарств в последние пять лет происходит на фоне стабильной и высокой доли дженериков, что определяет структуру потребления и покупательскую способность населения. Ограниченная доля валютных затрат в структуре издержек российских дженериковых компаний обеспечивает более высокие ценовые конкурентные преимущества по сравнению с импортными поставками, доля которых на рынке сократилась с 70 % в 2019 г. до 54,9 % в 2023 г. (рисунок 3.2).

Формирование цепей полного цикла будет обеспечивать более широкие возможности конкурентной организации сбыта на внутреннем рынке, что расширит возможности эффективной дистрибуции ЛП, особенно специализированных компаний за счет снижения волатильности затрат, которые будут меньше зависеть от колебаний валютного курса в условиях, когда цены на готовую продукцию, входящую в перечень ЖНВЛП, жестко регламентированы<sup>2</sup>.

Это обеспечит также рост рыночного потенциала специализированных препаратов российских компаний, в дистрибуции которых торговые представители смогут доказать не только их лечебную эффективность, но и конкурентные преимущества с точки зрения соотношения «терапевтический эффект/цена».

Необходимость развития системы дистрибуции, оптимизации издержек обусловлена более узкими возможностями конкурентной отстройки российских фармпроизводителей, которые имеют ограниченные ресурсные возможности для дифференцирующих сбыт продуктовых инноваций. В настоящее время отечественная фармация имеет избыток мощностей, перезапуск и углубление

---

<sup>1</sup> Халатян С.Г., Пиливанова Е.К., Полуботко А.А. Некоторые аспекты логистического обеспечения цепи поставок фармацевтической продукции // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2022. № 2 (78). С. 63–68.

<sup>2</sup> Бойко В.Н., Лисовский П.А. Особенности конкуренции на российском фармацевтическом рынке // Новая аптека. 2013. № 1. С. 27–34.

передела в которых существующих ЛП требует не столько дешевых кредитов, сколько софинансирования НИОКР и эффективной системы подготовки кадров (технологи, ученые)<sup>1</sup>.

Все это ограничивает возможности качественной трансформации бизнес-моделей российских фармацевтических производителей по западным лекалам текущего преобразования «Большой фармы». Если с середины 1990-х гг. ее конкурентная отстройка бизнеса происходила за счет повышения рентабельности и эффекта масштаба, то сегодня основным ресурсом роста выступает покупка других компаний и инвестирование в стартапы. «Слияния, приобретения и стратегические альянсы зачастую являются наиболее действенным способом повышения уровня доходности компаний и приобретения коммерческого суверенитета в условиях технологических преобразований отрасли, бюджетных дефицитов и др.»<sup>2</sup>.

Дефицит знаний в НИОКР расширяет потребность в реализации совместных проектов, в том числе по локализации производства российских препаратов за рубежом<sup>3</sup>. Развитие горизонтальных слияний и вертикальной интеграции происходит в условиях локализации мощностей, темп которой сегодня существенно отстает от целевых ориентиров, обозначенных в рамках стратегии «Фарма-2030».

Таким образом, рост инновационной активности, в том числе за счет слияний и поглощений, ввиду сложностей выхода в глобальные фармацевтические ниши будет сужать возможности дифференцированного высокомаржинального развития отечественной фармации в близлежащей

---

<sup>1</sup> Иващенко А. Почему отрасль застряла в парадигме дженериков // Фармацевтический журнал «Новости GxP». 2024. Лето. С. 34–35. URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/12/leto\\_2024.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/12/leto_2024.pdf) (дата обращения: 19.10.2024).

<sup>2</sup> Еремченко О.А. Цветкова Л.А. Причины и модели трансформации стратегий технологического развития транснациональных фармацевтических компаний // Менеджер здравоохранения. 2018. № 8. С. 65.

<sup>3</sup> В частности, «Герофарм» осуществит трансфер технологий производства инсулина на рынок Казахстана на мощностях фирмы ТОО «Карагандинский фармацевтический комплекс» и на заводе государственной фармацевтической компании «Промышленная группа SAIDAL» в Алжире. Ещё один петербургский фармпроизводитель «Биокад» намерен также локализовать производство препаратов для лечения онкологических заболеваний в Алжире на Saidal; Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 // По данным исследований DSM GROUP. С. 118. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

перспективе, оптимизировать собственные расходы на НИОКР и наращивать ресурсный и инновационный потенциал для роста бизнеса.

Трансформация систем дистрибуции затронет преимущественно дженериковые и специализированные компании, которые должны формировать эффективные алгоритмы и стратегии работы для вывода новых лекарств и захвата рыночных ниш.

Постепенная консолидация фармацевтического производства обеспечит эффект масштаба и лидерство по издержкам отдельным компаниям, что расширит возможности стимулирования продаж за счет перетока части добавленной стоимости (маржа) в торговлю. Сегодня небольшие размеры компаний обеспечивают им гибкость при растущем «аппетите к риску», который, тем не менее, сдерживается узкой структурой источников финансирования и его высокой стоимостью в экономике. Значительные риски инвестиций будут усиливать ориентацию на разработку традиционных препаратов в области первичной медицинской помощи в условиях доминирования молодых компаний среди микропроизводств и преобладания зрелых компаний в остальных группах бизнеса. При этом инвестиции малых предприятий в инновации не превышают 10 % от общего объема вложений инновационных компаний, что указывает на незначительную роль микропредприятий в формировании инновационной системы фармацевтической отрасли России<sup>1</sup>.

Важно отметить, что небольшие компании достаточно эффективно встроены в систему товароснабжения фармацевтического рынка и, например, в период COVID-19 показывали схожие со средними компаниями темпы снижения, но при этом гораздо более динамичный рост. Такие производства «более гибкие и быстрее реагируют на изменение рынков, их проще открыть и переналадить на производство ходовых товаров»<sup>2</sup>. Большая часть российских

---

<sup>1</sup> Подшивалова М.В., Пылаева И.С., Алмршед С.К. Инновационный профиль предприятий российской фармацевтической отрасли: «пациент скорее жив, чем мертв» // Вопросы экономики. 2021. № 6. С. 143.

<sup>2</sup> Пылаева И.С., Подшивалова М.В., Подшивалов Д.В. Влияние пандемии COVID-19 на устойчивое развитие фармацевтических компаний России // Вопросы экономики. 2022. № 10. С. 102.

компаний использует возможности для выпуска противовирусных средств и антиковидных вакцин, увеличивая долю рынка в этом сегменте.

С точки зрения товарной дистрибуции ключевой моделью звеньевой реструктуризации фармацевтических цепочек в РФ выступает именно локализация мощностей (импортозамещение), в том числе активное производство дженериков как средне-высокотехнологичные цепочки выпуска продукции. В этом смысле дальнейшее повышение технологичности снижает риски дефрагментации отечественного фармацевтического производства. В условиях низкой рентабельности эффективность функционирования фармацевтических цепочек является не менее важной, чем их рыночная и финансовая устойчивость<sup>1</sup>. По мере дальнейшего повышения технологичности фармацевтической цепочки значение эффективности инвестиционных издержек компаний будет только возрастать<sup>2</sup>.

Повышение технологичности таких цепочек для РФ будет связано с реализацией стратегий регионализации, ориентированных на поставку ЛП на рынки Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока и др.<sup>3</sup>. Это означает применение *гибридных стратегий* развития дистрибуции наряду с локализацией мощностей и развитием процессов импортозамещения. Оптимизация издержек, масштабирование выпуска и продаж продукции, лидерство по издержкам, снижение валютного риска инфляции издержек выступают инструментом долгосрочной конкурентной ценовой дифференциации и развития продаж, что будет сопровождаться увеличением ценовой премии оптового и розничного звеньев.

Оптимизация издержек связана с сокращением транзакционных статей затрат при ограниченных вложениях в разработки и инновации, основная часть

---

<sup>1</sup> Овод А.И., Бондарева Г.А., Ноздрачева Е.Н., Наджафова М.Н. Анализ финансовой устойчивости предприятий фармацевтической отрасли России // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2024. Т. 13. № 3 (48). С. 50–54.

<sup>2</sup> Волгина Н.А. «Звеньевая» реструктуризация глобальных фармацевтических цепочек под влиянием пандемии COVID-19 // Вестник МГИМО-Университета. 2022. 15 (1). С. 127.

<sup>3</sup> Маклакова А.А. Особенности экспорта лекарственных препаратов и БАД в страны Ближнего Востока // Молодая фармация – потенциал будущего: сборник материалов XIV всероссийской научной конференции с международным участием Молодежного научного общества СПХФУ. Санкт-Петербург, 2024. С. 1268–1272.

которых – это пассивные затраты на покупку патентов и их дальнейшая амортизация, что обусловлено широким распространением дженериков на рынке РФ и, например, стран БРИКС <sup>1</sup>.

В рамках конфигурации товаропроводящей цепи качественный сдвиг дает инновационное развитие микропредприятий, которые наиболее эффективно тратят время и ресурсы на разработку новых ЛП в условиях, когда более инертные крупные фармацевтические компании теряют монополию на разработку лекарств. Это формирует основу для нишевания рынка и развития нишевых дистрибуторов, узкое предложение которых и более дифференцированный ассортимент обеспечат более точечный конкурентный вход в рынок и запас по марже для агрессивного продвижения продукции в канале аптечной розницы.

Интеграция крупного и мелкого фармацевтического бизнеса открывает широкие возможности для инноваций, в рамках которых небольшие стартапы могут быть профинансированы более крупными партнерами при условии расширения географии распределения продукции за пределы национального рынка.

Сегодня потенциал экспортной ориентации отечественных фармацевтических компаний является крайне низким по сравнению с зарубежными. Так, в 2022 г. экспорт из России составил 1,28 млрд долл. против экспорта лекарств из Германии – 126 млрд долл., Индии – 20 млрд долл., Китая – 14 млрд долл.<sup>2</sup> Основные статьи российского фармацевтического экспорта составляют дженерики. Это определяет сложность инновационного преобразования отечественной фармации, в которой окупаемость производства оригинальных препаратов и высокотехнологичных ЛП требует масштабирования продаж на внешние рынки, которые отличаются высоким

---

<sup>1</sup> Подшивалова М.В., Пылаева И.С., Алмршед С.К. Инновационный профиль предприятий российской фармацевтической отрасли: «пациент скорее жив, чем мертв» // Вопросы экономики. 2021. № 6. С. 152.

<sup>2</sup> Клуноко Н.С. Предпосылки и тенденции развития глобальной логистики в фармацевтической промышленности // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 24. С. 3573–3592; Разия Н.С. Фарминдустрия: тренды и задачи // Фармацевтическая газета «Московские аптеки» // URL: <https://mosapteki.ru/material/farmindustriya-trendy-i-zadachi-17364> (дата обращения: 06.05.2024).

уровнем конкуренции, необходимостью соответствия требованиям GMP, проведения местной регистрации лекарств и др.

География потенциальных продаж в страны с низким подушевым ВВП и уровнем потребления населения также может ограничивать потенциал роста выручки на внешних рынках дружественных стран.

Таким образом, трансформация оптового звена и товаропроводящей цепи фармацевтического рынка должна рассматриваться через призму изменения производственного звена, потребность в котором сформирована инерцией постсанкционного развития отрасли. Прекращение клинических исследований в России со стороны западных компаний, занимавших более четверти рынка, создает прямую угрозу дефицита инновационных лекарственных препаратов. Сокращение инвестиций в продвижение и маркетинг может также привести к полному выводу ЛП с российского рынка.

Блокирование выхода на рынок более 300 инновационных препаратов передовой терапии на периметре 8–10 лет создает предпосылки для развития внутреннего инновационного производства, что означает радикальную перестройку всей цепочки создания стоимости. Сегодня этот процесс сдерживается рядом следующих вызовов:

- дефицит финансирования фундаментальных исследований;
- избыточно узкий фокус на разработке собственных оригинальных препаратов;
- высокая зависимость от импорта АФИ;
- зависимость от импорта ЛП и умеренный риск возникновения дефицита и отсутствия доступа к новым ЛП.

Перестроение структуры производства и увеличение добавленной стоимости может в корне трансформировать отраслевую систему товарной дистрибуции за счет увеличения добавленной стоимости инновационных производств, основная часть которой создается на этапе фундаментальных научных исследований. Этот ресурс увеличения прибыли и потребительской ценности ЛП крайне слабо задействован в РФ, где объем финансирования

научных исследований в 3–11 раз ниже, чем в развитых странах ЕС и США в пересчете на долю ВВП. Кроме того, крайне низкой остается и результативность таких исследований: этап доклинических исследований успешно заканчивают менее 3 % ЛП, а доля рынка российских оригинальных лекарств не превышает 2 %<sup>1</sup>.

Более половины исследований в отечественной фармации проводятся для регистрации дженериков и биоаналогов и только четверть исследований оригинальных препаратов направлены на терапию критически значимых заболеваний, в США 99 % разработок составляют оригинальные препараты<sup>2</sup>.

Инновационное расширение продуктового портфеля компаний должно быть ориентировано на коммерческий аптечный канал продаж в условиях, когда доля госзакупок в России уже в полтора раза превышает аналогичный показатель в странах Запада. Дороговизна оригинальных инновационных препаратов ограничивает возможности их маржинального сбыта в данном канале, который может поддержать продажи на начальном этапе дистрибуции за счет госгарантии спроса по ценам, обеспечивающей необходимый уровень рентабельности производства, доступ отечественных поставщиков к льготному лекарственному обеспечению и госпитальным закупкам.

Фармацевтические производители должны задействовать дополнительные инструменты стимулирования инвестиций в НИОКР за счет увеличения доли внебюджетного финансирования.

Трансформация цепочки создания стоимости должна учитывать не только продуктовые инновации, но и выход на конкурентоспособную себестоимость выпуска продукции, в том числе за счет локализации выпуска части АФИ, почти 80 % которых сегодня импортируется из Китая, Индии и Франции.

---

<sup>1</sup> Саакян Т., Богданова В., Сираев М., Кудряшов С. Перспективы развития фарминдустрии в России в 2030 // Индустриальное исследование консалтинговой компании «Яков и Партнеры». С. 4. URL: [https://www.yakov.partners/upload/iblock/72b/lxefnbqj7o3kaosip7vntzak713tle3/russian\\_pharma\\_2030.pdf](https://www.yakov.partners/upload/iblock/72b/lxefnbqj7o3kaosip7vntzak713tle3/russian_pharma_2030.pdf) (дата обращения: 21.06.2023).

<sup>2</sup> Гандель В.Г. Суверенизация фармации – плюсы и минусы. Часть 1 // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/suverenizaciya-farmacii-plyusy-i-minusy-ch-1-16015> (дата обращения: 17.03.2023).

Приоритетной является организация полного цикла производства препаратов из списка ЖНВЛП и стратегически значимых ЛП.

Стабилизация системы фармдистрибуции потребует регуляторной поддержки экспорта ЛП, прежде всего, за счет согласования стандартов GxP ЕАЭС со странами – потенциальными рынками сбыта (Азия, Латинская Америка, Ближний Восток, Африка).

Все это позволит оптимизировать структуру дистрибуции и повысить уровень добавленной стоимости в товаропроводящей цепи, в том числе в части экспортно-ориентированных поставок ЛП. Сочетание внутреннего и внешнего каналов распределения продукции обеспечит не только возможность масштабирования продаж, крайне сложного на внешних рынках, но и резерв дополнительной рыночной емкости для окупаемости инвестиций в НИОКР и разработку инновационных оригинальных ЛП.

Перестроение дистрибуции в 2025–2030 гг. будет происходить в условиях эволюционного изменения товарной структуры фармацевтического рынка, на котором увеличение предложения оригинальных ЛП позволит ограничить смещение рынка в сторону более дешевых небрендируемых дженериков и биоаналогов. Развитие экспорта, масштабирующего продажи оригинальных ЛП и улучшающего экономику затрат (окупаемость CAPEX), позволит субсидировать внутренние продажи, снизить цену и повысить доступность ЛП, что снизит риски роста дефектуры в условиях постепенного выхода с рынка иностранных компаний.

Развитие цепочки создания стоимости за счет локализации ЛП и форсированной разработки препаратов передовой терапии, а также локализации наиболее значимых ингредиентов запустит процесс институциональной трансформации производственного звена, в структуре которого должно происходить рыночное закрепление позиций биотехнологических компаний и производителей новых типов препаратов передовой терапии. Конкурентное давление со стороны дженериков будет ограничено путем диверсификации географии продаж оригинальных ЛП на внешних рынках. Выход на рынки Азии

с характерным для местного спроса преобладанием низкоценовых сегментов, ограниченная емкость которых когда-то стала фактором сдерживания развития «Большой фармы» в Юго-Восточной Азии в 1990-х – начале 2000-х гг. потребует от российских поставщиков сквозной оптимизации издержек, основную часть которых формируют сырье и материалы.

Избирательное развитие производств полного цикла, локализация АФИ для ЖНВЛП и онкологических препаратов, комбинирование внутреннего и экспортного каналов сбыта позволит снизить отпускные оптовые цены, а также зависимость госзакупок от фармацевтического импорта.

Все это будет формировать основу для лекарственного суверенитета, а также экономическую базу для продвижения и эффективной фармдистрибуции российских препаратов на зарубежных рынках (таблица 3.1).

Развитие цепочки создания стоимости дженериковых и специализированных компаний требует расширения ресурсных возможностей вертикальной интеграции бизнеса и его масштабирования, что обеспечит более высокий уровень рыночной устойчивости. Примером здесь является интеграция компаний «Синтез» и ЗАО «Биоком» в холдинговую структуру «Биннофарм Групп», ключевым акционером которой стал холдинг АФК «Система». Такое объединение усиливает возможности рыночного позиционирования, модернизации и расширения мощностей фармацевтических компаний, уровень консолидации которых остается крайне низким на фоне укрупнения аптечного ритейла – доля «Биннофарм Групп» в 2023 г. составила 1,8 % фармацевтического рынка РФ и 2,3 % коммерческого сегмента рынка<sup>1</sup>. Работа в розничном, тендерном и экспортном сегментах обеспечит более высокий уровень устойчивости по сравнению с узкоспециализированными компаниями за счет диверсификации каналов сбыта и повышения гибкости производственных программ.

---

<sup>1</sup>Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 // По данным исследований DSM GROUP. С. 108, 126. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

Таблица 3.1 – Стратегии дистрибуции отечественных фармацевтических компаний<sup>1</sup>

Параметр	Биотехнологические компании	Производители дженериков	Специализированные компании	Производители АФС
Стратегия	Развитие инновационных биопрепаратов как высокодифференцированного продукта	Широкий охват рынка и предложение конкурентного по цене продукта	Специализация. Избирательное развитие продуктового портфеля	Диверсификация бизнеса
Дистрибуция	Комбинирование экспортного и внутреннего каналов поставок. Наличие сбытового подразделения, выполняющего функции дистрибутора	Ориентация на коммерческий аптечный канал продаж, госзакупки и экспорт	Комбинирование экспортного и внутреннего каналов поставок	Развитие «B2B»-продаж, поставки на экспорт
Продуктовый портфель	Разработка инновационных лекарственных препаратов	Диверсифицированный портфель брендов	Разработка инновационных лекарственных препаратов	Расширение линейки АФИ
НИОКР	Развитие тесных связей со специализированными научными учреждениями. Высокая концентрация научного персонала	-	Незначительная концентрация научных кадров	Развитие научной базы полного цикла изготовления
Производство	Высокая доля поставок от аффилированных компаний в рамках проектов по R&D и трансферу технологий	Собственная мощная производственная база. Повышение гибкости производственных программ	Частичное производство на контрактной основе	Основная часть мощностей являются устаревшими и требуют реновации
Управление издержками	Полный цикл, оптимизация издержек	Полный цикл. Минимальное размещение заказов на сторонних мощностях	Высокий риск зависимости от стоимости импортируемого сырья и материалов. Оптимизация затрат за счет вертикальной интеграции и развития производств полного цикла	Высокая доля сырья и материалов, а также оплаты труда в структуре себестоимости
Цепочка создания стоимости	Вовлечение фирм биотеха в инновационные экосистемы фармацевтических компаний	Классические производители широкой номенклатуры воспроизведенных препаратов, имеющие развитую систему сбыта	Низкодиверсифицированная структура поставщиков в цепи. Товарно-сбытовая кооперация с федеральными и региональными дистрибуторами	Вертикальная интеграция компаний с производителям и лекарственных препаратов, поглощение заводов по выпуску АФС

<sup>1</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

Развитие экспортного канала поставок таких компаний требует оптимизации себестоимости выпуска продукции, в том числе за счет создания полного цикла выпуска отдельных АФИ в России, что снизит уровень и волатильность издержек<sup>1</sup>.

Конкурентоспособность систем распределения продукции производителей АФИ формируется в рамках попыток замкнуть цикл как минимум по стратегически значимым ЛП в условиях острого дефицита интермедиатов и базового сырья, которые по-прежнему закупаются в Китае и Индии. Построение производственной цепочки полного цикла возможно за счет дополнения правила «второй лишней» мерами протекционистской защиты от импорта по примеру Китая, Индии или ЕС. Давление импорта сужает продуктовый фокус российских производителей на наиболее ходовых и востребованных фармсубстанциях, низкомаржинальный промышленный выпуск которых (рентабельность 8–12 %) дополняется производством фармпрепаратов, в которых уровень маржи значительно выше. Такую диверсификацию демонстрирует, например, АО «Активный компонент», 44,7 % акций которого в первом полугодии 2023 г. выкупила ГК «Протек»<sup>2</sup>.

В итоге находящиеся в портфеле активов ГК «Протек» компании «Сотекс» и «Рафарма», а также развитая дистрибуция, розница, логистические мощности и база НИОКР позволяют сформировать полный цикл выпускаемой продукции и гарантированный спрос на субстанции АО «Активный компонент» со стороны якорных потребителей внутри стратегического партнерства<sup>3</sup>.

Это обеспечивает также оптимизацию издержек за счет эффекта масштаба и разделения общих затрат на R&D, локализации хранилища отходов, что резко сокращает затраты на утилизацию, освобождение основных мощностей от

---

<sup>1</sup> Так, поставки «Биннофарм Групп» препарата «Гидроксихлорохина» в госучреждения имели практически нулевую рентабельность, только субстанции в период пикового спроса выросли в цене в 13 раз.

<sup>2</sup> Семенов А. Как добиться взрывного роста инвестиций в российское производство активных компонентов // Фармацевтический журнал «Новости GxP». 2023. Зима. С. 46–47. URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima\\_23.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima_23.pdf) (дата обращения: 19.01.2024).

<sup>3</sup> Гришина М.Г., Дубогрызова Е.В. Инновации в фармацевтической отрасли // Современная фармация: вызовы, ожидания, решения: материалы Всероссийской конференции / отв. редактор А.В. Солонина. Пермь, 2023. С. 48–52.

стадий очистки и доочистки сырья за счет производства интермедиатов и др. Все это «в круг» снижает себестоимость разработки и выпуска ЛП, рентабельность которого может вырасти до среднеотраслевых 30–40 %.

На текущем этапе развития прирост выручки может быть обеспечен за счет выпуска новых интермедиатов, которые ранее не выпускались, что обеспечит существенное снижение себестоимости и рост рентабельности продаж и дополнит линейку фармсубстанций и препаратов, которые выходят из под патента.

В целом трансформация производственного звена выступает катализатором системных изменений всей товаропроводящей цепи фармацевтического рынка. В научно-практической плоскости развитие производства в рамках той или иной модели его трансформации закладывает возможности сокращения инфляции издержек в цепи, определяя устойчивость дистрибуции и экономические границы снижения стоимости ЛП для конечного потребителя.

Дефицит стимулов и поддержки, а также недостаток компетенций концентрируют внимание фармацевтических производителей на внутреннем рынке, что толкает отраслевой бизнес в иранский сценарий развития, когда мы имеем ограниченный рынок сбыта и локальных производителей с множеством предпочтений<sup>1</sup>. В этом случае рост локальных мощностей на закрытом рынке приводит к инфляционному росту издержек и цен на продукцию, которую сложно экспортировать, так как ее цена высока.

Несмотря на санкции и закрытие западных рынков, Россия должна монетизировать процесс углубления локализации мощностей и усилить развитие экспортного направления, что позволит улучшить эффект модернизации и расширения производственных площадок, а также ускорить удлинение производственной цепочки до полного цикла, в которой добавленная стоимость

---

<sup>1</sup> Мамедьяров З.А. Тенденции и перспективы российской фармацевтической отрасли и применимость мирового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. Т. 8. № 4 (32). С. 772–780.

новых химических заводов и предприятий малотоннажной химии сможет быть реализована на внешних рынках.

Такая логистическая цепь выпуска и распределения продукции не будет генерировать избыточную инфляцию, источником которой является не только масштабирование производственной инфраструктуры, но и дорогие кредиты, страхование рисков в рамках товаропроводящей цепочки и др.

На макроуровне может быть использован китайский опыт, когда государство дешево закупает фармпрепараты, но дает производителям широкие преференции при поставках на экспорт. Это позволяет повысить доступность лекарств внутри страны, увеличить эффект масштаба и снизить издержки, а также эффективно сбалансировать внутреннюю инфляцию и внешние продажи.

Этот вариант экспортно-ориентированной конфигурации цепочки создания стоимости открывает возможности для выпуска инновационных препаратов, затратная разработка которых окупается только на широком рынке – не СНГ, который только удваивает продажи, а в странах Азии с многомиллиардным населением<sup>1</sup>.

Данная стратегия является более сложной с точки зрения дистрибуции и формирует более высокий уровень требований к себестоимости производства и сбыта, дистрибуции на территории других государств, где должны быть зарегистрированы производственные площадки и открываться представительства.

Реализация такой модели обеспечит:

- вывод на рынки зарубежных стран не просто commodity, а именно сложных и инновационных продуктов;
- диверсификацию сбытовых цепочек с учетом более затратной и технически сложной организации продаж на внешних рынках;

---

<sup>1</sup> Засыпкина О. Специфика аптечного и дистрибьюторского секторов на фармрынках стран СНГ и Грузии // Рецепт. 2012. № 6 (86). С. 46–54.; Близняк О. В., Уранова В. В. Современные тенденции развития мирового фармацевтического рынка // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 97–9. С. 164–166.

– самостоятельное развитие экспортных продаж, а также продаж через отечественных и зарубежных дистрибуторов, что требует сквозной стоимостной организации цепочки создания стоимости и распределения продукции;

– повышение доступности инновационных препаратов на внутреннем рынке за счет улучшения экономики затрат и масштабирования продаж в зарубежных дружественных странах.

Таким образом, модель конкурентной трансформации системы производства и распределения продукции в отечественной фарминдустрии предполагает комбинирование внутреннего и экспортного каналов продаж. Это позволяет решить проблему избыточной инфляции издержек и обеспечить инновационное расширение линейки продукции в рамках полного цикла производства, увеличение эффекта масштаба и масштабирование поставок на экспортные рынки, не генерирующее избыточную инфляцию внутри страны.

На наш взгляд, такая реструктуризация цепей создания стоимости создаст резерв экономии и повышения рентабельности выпуска продукции, что повысит устойчивость и экономическую эффективность контрактации (маржа) между звеньями товаропроводящей цепи на внутреннем рынке.

Из-за необходимости многочисленных регистраций при экспорте широкой линейки продукции более узкий продуктовый фокус обеспечит ускоренный запуск единичных продуктов на весь мир в рамках работы с небольшим портфелем компаний, под позиции которого может более точно развиваться полный цикл производства отдельных АФИ. Это усилит эффект масштаба и позволит сформировать локомотивные позиции, маржинальность которых откроет более широкие возможности выгодной и конкурентной дистрибуции на внешних рынках.

Экспортно-ориентированная локализация мощностей открывает более широкие перспективы снижения себестоимости продукции за счет автоматизации, сокращения дефицита кадров, повышения производительности труда и др. Поставки в сегмент госзакупок, низкая планка цен на ЖНВЛП, рост конкуренции в коммерческом сегменте при слабом спросе, а также перспективы

расширения поставок на высококонкурентные экспортные рынки требуют сквозной оптимизации издержек, в том числе на разработку инновационных препаратов типа «следующие в классе». Базу инновационных разработок должны составить концептуально простые стратегии конструирования новых молекул как наиболее продуктивная и рациональная стратегия, которая опирается на уже имеющиеся знания<sup>1</sup>. Развитие R&D звена в цепочке создания стоимости предполагает более широкую горизонтальную интеграцию с ведущими НИИ и вузами РФ, в том числе в формате различных партнерских программ и коллабораций.

Консолидация производства и запуск новых высокотехнологичных и наукоемких предприятий полного цикла позволят выйти за пределы дженерикового уровня и создавать инновационные препараты, возврат к инвестициям, в которые возможен только за счет экспортного масштабирования продаж.

Развитие экспорта и полноциклового производства обеспечит повышение доступности лекарств в канале госзакупок, где снижение цен увеличивает давление на рентабельность поставщиков, что повышает риски расширения дефектуры, особенно по редким нозологиям<sup>2</sup>.

Между тем выход на высококонкурентные зарубежные рынки потребует пересмотра внутренних цен на ЖНВЛП, что приведет не к росту рентабельности производств, а к его сокращению. Все это будет создавать предпосылки для вертикальной интеграции и снижения издержек, что означает консолидацию производственного звена фармацевтического рынка и более расширенное импортозамещение. Важно пересобрать полную цепочку превращения малых молекул в большие, предоставить точечную поддержку отдельных направлений средней и малотоннажной химии и развивать предприятия полного цикла вместо

---

<sup>1</sup> Туманова Е.В., Моргунова Е.П. Развитие фармацевтической промышленности Российской Федерации в рамках программы «Фарма-2030» // Актуальные вопросы экономики промышленности: поиск и выбор решений: сборник Национальной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики промышленности: поиск и выбор решений» / под ред. А.В. Быстрова. Москва, 2021. С. 456–464.

<sup>2</sup> Нетесов С.В. Фарма-2030 требует пересмотра // Журнал Бюджет. 2022. № 11 (239). С. 36–38.

переориентации импорта субстанций с Европы на Восток<sup>1</sup>. Сюда же можно включить решение проблемы зависимости от импортных поставок полупродуктов – интермедиатов, созданием которых должны заниматься крупные российские химические концерны. *«Полный цикл плюс экспорт»* формирует формулу окупаемости инновационных препаратов, особенно по редким нозологиям, которая сегодня не реализуется из-за небольшой емкости российского рынка<sup>2</sup>.

Большой запас по марже в цепочке создания стоимости расширит возможности работы дистрибутивного звена и аптечной розницы, прирост рентабельности которых позволит легче покрывать страхование рисков перед предыдущим звеном в товаропроводящей цепи рынка.

Многоканальная система продаж в фармотрасли должна опираться на развитие экспортно-ориентированных продаж инновационных и дженериковых препаратов, что позволит снизить риск роста зависимости от импорта из Юго-Восточной Азии и углубления научно-технологического отставания. Гарантированный сбыт как фактор развития НИОКР требует экспортно-ориентированной диверсификации сбытовых цепей инновационных ЛП, поскольку рентабельное создание оригинального препарата как локального продукта невозможно.

Отсюда актуальным становится построение макрологистической системы экспортно-ориентированного фармацевтического производства, в которой модель предпочтений для производств полного цикла будет включать ограничение импорта АФИ, субсидирование процессов вывода препаратов на внешние рынки, стимулирование развития межотраслевой цепочки химического синтеза конечных продуктов и другие меры.

---

<sup>1</sup> Иващенко А. Почему отрасль застряла в парадигме дженериков // Фармацевтический журнал «Новости GxP». 2024. Лето. С. 34–35. URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/12/leto\\_2024.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/12/leto_2024.pdf) (дата обращения: 19.10.2024).

<sup>2</sup> Антонова О.И. Современное состояние и финансирование проектов инновационной деятельности в биотехнологической фармацевтической отрасли // Молодая фармация – потенциал будущего: сборник материалов XIV всероссийской научной конференции с международным участием Молодежного научного общества СПХФУ. Санкт-Петербург, 2024. С. 112–117.

Оптимизация поставок в паре «производитель – дистрибутор» и увеличение добавленной стоимости в производственном звене создают значительный резерв для увеличения и перемещения части прибыли по цепочке создания стоимости в оптовое и розничное звенья. Это означает также снижение себестоимости выпуска ЛП и издержек обращения за счет нивелирования воздействия внешних риск-факторов, включая колебание валютной стоимости закупаемых компонентов и субстанций.

Рост стоимости капитала в 2023–2024 гг., ослабление рубля при сохранении высокой зависимости от импорта компонентов, удорожание логистики и увеличение сроков поставок стимулировали инфляцию издержек, что привело к снижению маржинальности товаропотока в цепи. Дальнейшее повышение рыночной устойчивости системы товароснабжения фармацевтического рынка будет определяться, прежде всего, возможностью инновационного преобразования производства ЛП, развитием полноциклового производства, часть выпускаемой продукции которого будет ориентирована на экспорт. Это означает более широкую географию продаж, выстраивание сложной высокомаржинальной системы товарной дистрибуции на зарубежных рынках, в том числе через отечественный опт, который должен наработать на этих рынках соответствующие компетенции. В отличие от ЕАЭС (183,5 млн человек) рынок дружественных стран (БРИКС, ШОС, например) на порядок больше, но является высококонкурентным, что требует от нас соответствующих компетенций в области интегрированного маркетинга менеджмента<sup>1</sup>.

Рост рентабельность фармацевтического производства сработает на повышение рыночной устойчивости цепей поставок в условиях перераспределения внутреннего рынка, агрессивного развития ePharma, увеличения транзакционных издержек оптового и розничного звеньев и консолидации последних, которая сегодня резко ограничивает возможности

---

<sup>1</sup> Белова В.В. Проблемы и перспективы фармацевтической отрасли в условиях кризисных ситуаций 2020-2022 гг. // Уроки пандемии COVID-19 для здравоохранения и общества. Москва, 2022. С. 76–83.; Жильцова О.Н. Маркетинговые аспекты формирования розничных цен на российском фармрынке // Маркетинг и логистика. 2020. № 6 (32). С. 35–46.

конкурентного развития и выживания региональных фармдистрибуторов и малых форм аптечной розницы.

Расширение продуктового портфеля, вывод на рынок более маржинальных дорогих инновационных препаратов будет стимулировать сегментацию рынка, что откроет более широкую перспективу для роста и адаптации нишевых дистрибуторов, углубления специализации части опта, балансировки и стабилизации системы распределения продукции.

Прикладная реализация экспортно-ориентированной модернизации фармацевтического производства имеет широкие перспективы в условиях ослабления курса рубля, при котором себестоимость выпуска ЛП российских компаний ниже, чем индийских, что позволяет более эффективно бороться за новые развивающиеся рынки.

### **3.2. Логистика товароснабжения и форматирование продаж аптечных сетей в условиях эволюционного изменения модели конкуренции на рынке**

Трансформация фармацевтического опта будет испытывать на себе изменения, происходящие как в восходящем звене цепочки товародвижения, так и в нисходящем звене, представленном аптечной розницей.

В отличие от развития производства в рамках процессов импортозамещения современная трансформация аптечного звена распределения лекарств не является простой и определяется процессами консолидации фармацевтической розницы, которую нельзя признать удовлетворительной с точки зрения обеспечения доступности ЛП для конечного потребителя.

Экстенсивный рост предложения сопровождается увеличением количества торговых точек в процессе территориального расширения поставок и торгово-логистической инфраструктуры аптечного рынка, который сегодня активно консолидируется.

Однако агрессивная конкуренция аптечных сетей приводит к избыточному насыщению аптеками в отдельных локациях. Конкуренция нескольких аптек за локальный ограниченный в объеме покупательский трафик (спрос) приводит к

увеличению фонда оплаты труда, расходов на аренду помещений и снижению торговой наценки в рамках растущей конкуренции и сложившегося на рынке среднего уровня цены.

Агрессивная конкуренция, открытие новых аптечных точек «дверь в дверь», увеличение плотности пространственного насыщения со стороны предложения снижает эффективность товарной дистрибуции, в которой конкуренция по цене становится все более жесткой.

Можно предположить, что развитие аптечного рынка будет происходить в рамках реализованного ранее сценария развития мобильного ритейла, торговые точки которого оказались в избытке, из-за чего их количество сократилось в разы.

Аптечный ритейл должен прийти к рентабельности, которую сегодня демонстрируют ePharma и маркетплейсы, доходность продаж которых в сегменте парафармацевтики является достаточно высокой.

На повышение рыночной устойчивости аптечного звена должны сработать не только рост маржинальности продаж, но и усложнение моделей конкуренции развития аптечных точек. Этот процесс будет сопровождаться усилением нишевания рынка и развитием мультиформатного предложения, что обеспечит ему более глубокую дифференциацию и возможность конкурентной отстройки на рынке.

Возможны два основных механизма «зачистки» рынка. Первый – естественно-эволюционный, который возможен за счет наложения фактора сезонности и низкой наценки, что увеличит кассовый разрыв и приведет к закрытию части аптек. Второй – регуляторный, когда часть аптек может быть «выведена» с рынка менее болезненно за счет направленного ужесточения регуляторных ограничений.

Важно отметить, что экстенсивный рост сетей сегодня характеризуется невысоким качеством конкуренции аптечного ритейла, модель развития которого остается слабо дифференцированной. Крупные сети развивают точки продаж на арендованных площадях, что заставляет их считать экономику затрат

и повышает давление операционных издержек на рентабельность выручки. Региональные аптечные сети имеют помещения в собственности, но менее эффективно управляют масштабированием бизнеса, поскольку опираются на операционный «плюс» в рентабельности, который ограничивает возможность выхода в новые локации, где возникает аренда как «новая» статья затрат.

На наш взгляд, аптечный ритейл неизбежно столкнется с фазой более жесткой конкуренции моделей развития, триггером которой выступит, в том числе сокращение портфелей СТМ, завязанных на западные контрактные площадки. Сети будут вынуждены оптимизировать число точек, повышать операционную эффективность сбытовой сети за счет внедрения более эффективных моделей конкуренции взамен ценовой конкуренции, в которой демпинг снижает общую маржу сети. Это означает движение в сторону более сложных инструментов конкурентной отстройки вместо текущих, например СТМ, которые не только формируют дополнительную прибыль, но и требуют более ручного управления, ведения досье и его постоянного приведения в соответствие новым нормам, учета регуляторных предписаний фармаконадзора и др.

Выход за пределы одного-двух продуктов создает дополнительные организационные сложности в реализации такой стратегии, когда закупки требуют гораздо больше внимания. При большом количестве молекул модель СТМ попадает в ловушку линейного расширения (в терминах Д. Траута и Э. Райса), для избегания которой эффективнее работать с поставщиками, которые могут предложить более универсальный пакет продуктов, а также в целом ограничивать долю СТМ в выручке до 10–15 %.

Конкурентоспособность крупных сетей сегодня обеспечивается на уровне логистики и форматирования продаж за счет ряда следующих преимуществ<sup>1</sup>:

– лучшие условия по маркетинговым договорам с производителями;

---

<sup>1</sup> Тадевосян Г. Конкуренция сетей уменьшит количество аптек // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/konkurenciya-seteyo-umenshit-kolichestvo-aptek-8684> (дата обращения: 11.06.2024).

– наличие собственного логистического центра или аффилированного дистрибутора позволяет обеспечить заключение прямых договоров поставки и договоров УСТМ;

– сегментация сети в соответствии с потребностями различных категорий – несколько брендов аптек, дифференциация по ценовой политике (дискаунтер, средний сегмент, премиум-класс), по формату выкладки (открытый, закрытый, смешанный).

Единичные аптеки и малые аптечные сети также должны расширять свои компетенции на фоне федеральных сетей, которые не только имеют другую экономику затрат и большой запас финансовой прочности, но и дифференцированную систему ценообразования, а также более глубокий уровень проработки ассортиментной матрицы по сравнению с одиночной аптекой<sup>1</sup>. В условиях постепенного сокращения количества аптечных сетей важными инструментами повышения эффективности становятся:

– эффективное управление персоналом в части уровня обслуживания клиентов;

– знание пациентопотоков и специфики локаций торговых помещений на местах;

– гибкая система закупок;

– снижение наценки по 50–100 базовым SKU, создающее «иллюзию» равенства цен с федеральной сетью при полном покрытии операционных расходов;

– изменение системы ценообразования, в которой учитывается упущенная прибыль от сдачи собственного помещения в аренду, зарплата собственника как стоимость трудовой функции и др.

Малой аптечной рознице важно развивать направление управленческого консалтинга в условиях, когда конкуренция выходит за границы ассортимента и ценообразования. В условиях сокращения объема «бесплатных» маркетинговых

---

<sup>1</sup> Лисовский П.А. Оптимизация ассортимента: сокращение неликвидных остатков в аптеке // Новая аптека. 2013. № 1. С. 45–50. URL: <https://pharmvestnik.ru/editions/fv.html?year=2023> (дата обращения: 08.05.2023).

бюджетов, которые ранее были трансформированы в бэк-маржу как инструмент поддержки небольших операторов рынка, в настоящее время данная модель находится в состоянии стагнации: объем бюджетов сократился, а принципы их распределения резко изменились.

Эффективный формат для сохранения малых форм аптечных сетей – «жесткие маркетинговые объединения с единой маркетинговой и ассортиментной политикой, программным обеспечением и альтернативными каналами логистики»<sup>1</sup>. Наиболее оптимальным вариантом их рыночно устойчивого развития является франшиза, ее эффективность постепенно снижается в условиях более жесткой конкуренции, которая показывает слабые места аптечного франчайзинга (ограниченная помощь со стороны держателя франшизы и др.).

В современной фазе развития рынка малые формы аптечного бизнеса должны осуществлять полную перестройку бизнес-процессов и повышать рентабельность продаж за счет развития компетенций, например, в формате работы с партнерами по модели управленческой франшизы и др. В этом случае на аутсорсинг может передаваться вся логистическая цепочка бизнес-процессов, включая лицензирование, работу с кадрами, управление финансовыми потоками и работу с банками, юридическое сопровождение и др.

В современных условиях бизнес-модель франшизы выходит за привычные функциональные границы и может представлять собой закупочный альянс, в котором фармдистрибутор обеспечивает аптечной сети уникальные условия по ассортименту, цене и условиям оплаты поставок (таблица 3.2).

В целом снижение доходности, рост конкуренции в рамках локации и онлайн-среде рынка, агрессивное конкурентное давление со стороны федеральных и региональных сетей требуют трансформации аптечных точек. Один из ее путей – изменения за счет глубокой интеграции в проекты,

---

<sup>1</sup> Тадевосян Г. Конкуренция сетей уменьшит количество аптек // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/konkurenciya-seteyo-umenshit-kolichestvo-aptek-8684> (дата обращения: 11.06.2024).

обеспечивающие поддержку в виде анализа продаж и формирования высокодоходной матрицы, разработки системы мотивации и обучения персонала, настройки ценообразования и др.

Таблица 3.2 – Преимущества и недостатки развития розничной торговой инфраструктуры по модели франчайзинга<sup>1</sup>

Параметры	Преимущества	Недостатки
Маркетинговые контракты	Доступ к бонусам в рамках маркетинговых контрактов с производителями	Ограничения и договорные рамки развития маркетинга и ценообразования
Качество управления	Выработанная структура менеджмента в части франчайзинга, необходимая для начинающего предпринимателя	Преобладание на рынке консалтинговых компаний, не имеющих опыта в управлении классической моделью франшизы
Бизнес-модель	Может выходить за рамки классического определения франчайзинга и включать предоставление преференциальных условий со стороны дистрибутора (уникальный ассортимент, цена, отсрочка платежа)	В целом ограниченная эффективность реализации готового формата франшиз в ее классическом варианте ввиду специфики аптечного рынка
Риски	Наличие входной методологии оптимизации работы розничных точек через набор сервисов, которые легко таргетировать, не обеспечивает гарантированного роста продаж в сложном низкоприбыльном аптечном сегменте рынка	Низкий порог входа и большие финансовые риски выхода из проекта – возврат субсидий и дотация, досрочная оплата товара, право первого выкупа торговой точки для франчайзера
Товаропроводящая цепь	Аптеки-франчайзи могут работать с поставщиками на условиях предоплаты или оплаты по факту отгрузки за товар	–
Оптимизация бизнес-модели	Сквозная оптимизация на основе работы с локацией, анализ конкуренции, покупательского трафика, числа домохозяйств, конкурентов в близлежащих локациях	Дефицит ресурсной базы развития небольших сетей и одиночных аптек и высокая конкуренция превращают франшизу в крайне сложный бизнес
Капитализация	Возможность продажи рентабельного актива на рынке коммерческой недвижимости	Низкая рентабельность аптечного ритейла ограничивает интерес непрофильных инвесторов как потенциальных партнеров держателей франшиз

<sup>1</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

Современный переход конкуренции и выход на этап более сложной борьбы моделей развития повышает важность инструментов и решений, которые лежат в неценовой плоскости. Правильный диалог с партнерами и потребителями является значимым фактором гармонизации процесса товарно-сбытовой кооперации в цепи, в которой запуск продуктовых инноваций должен происходить более последовательно через цикл:

*Изучить тот продукт, что есть – нарастить EBITDA – перейти к инновациям.*

В целом результирующий сдвиг в кооперации будет создавать сокращение плотности локализации аптечных точек «одна аптека – один адрес», что приведет к снижению удельных издержек и уровня конкуренции за фиксированный объем локализованного покупательского трафика. Этот процесс будет сопровождаться ростом маржи в аптечном звене и ее частичным перераспределением в пользу оптового звена, особенно региональных фармдистрибуторов.

Повышение рыночной устойчивости и рентабельности продаж аптечной розницы в условиях ослабления ценового демпинга и усложнения модели конкуренции потребует более глубокой дифференциации, расширения компетенций, особенно региональных сетей, укрупнение которых создает потребность в дополнительных уровнях управления.

Масштабирование торгово-логистической инфраструктуры фармацевтического рынка не должно опираться на экстенсивный рост сетевых форматов и должно быть более сбалансированным, особенно в условиях, когда высокая динамика прошлых лет не воспроизводится в текущем периоде<sup>1</sup>.

Это означает более дисперсное распределение аптек, при котором число «соседствующих» точек не должно превышать потребности людей, работающих и/или живущих рядом.

Фактором растущего давления на аптеки в сторону снижения их плотности выступает рост онлайн-торговли, которая в возрастающем объеме аккумулирует

---

<sup>1</sup> Таблетка от инфляции: как взаимосвязаны экономика России и фармрынок // Фармацевтический журнал «Новости ГхР». 2024. Весна. С. 17–21. URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna\\_24.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna_24.pdf) (дата обращения: 11.07.2024).

спрос в сегменте нелекарственного ассортимента, что создает предпосылки для перераспределения емкости рынка в категории «товары для красоты и здоровья»<sup>1</sup>. Сжатие рынка будет стимулировать релокацию аптечных точек и сокращение их численности, триггером которого выступает ослабление экономической базы домохозяйств. Учитывая, что ЖНВЛП могут иметь отрицательную наценку, нелекарственный ассортимент аптек оказывает существенное влияние на рентабельность продаж. Ограничения в возможности расширения ассортимента парафармацевтики и переток спроса на маркетплейсы и в продовольственные сети также оказывает давление на доходность продаж аптек, снижая устойчивость данного звена в логистической цепи товароснабжения рынка.

Таким образом, территориальная конкуренция при плотной локализации точек продаж, давление со стороны маркетплейсов и онлайн-агрегаторов, количество заказов которых только за 2023 г. выросло на 39 %, создают предпосылки для повышения эффективности конкуренции аптечных сетей и более «разряженного» территориального размещения аптек. Усиление онлайн-канала распределения продукции возможно за счет внедрения онлайн-опции общения с фармацевтом по аналогии с консультацией специалиста как одного из базовых преимуществ классической аптеки. Как показывает анализ, к середине 2020-х гг. канал дистанционной торговли ЛП в России является более развитым, чем в странах Европы, где отсутствует аналогичный уровень сервиса<sup>2</sup>.

Перераспределение рынка в пользу онлайн и избыточная плотность размещения аптек будут стимулировать сокращение числа аптечных учреждений. Это приведет к улучшению экономики затрат, росту маржи и более оптимальному распределению прибыли в товаропроводящей цепи, где частичная интеграция крупного дистрибуторского и розничного бизнеса вкупе с более

---

<sup>1</sup> Репринцева Е.В. О тенденциях развития российского рынка фармацевтической косметики // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 2 (35). С. 274–276.

<sup>2</sup> Цхададзе Н.В., Катасонова С.Д. Цифровая трансформация экономики фармацевтической отрасли // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: сборник трудов XXIII Всероссийской научно-практической конференции. Симферополь, 2021. С. 245–249.

широким развитием логистики оптового звена будет дополнительно стабилизировать систему товароснабжения фармацевтического рынка.

Интеграция опта и розницы повышает значимость наличия собственного канала сбыта в условиях, когда на рынке часть дистрибуторов имеет собственную аптечную сеть. Крупные сети комбинируют собственный логистический центр в основном регионе присутствия и услуги других дистрибуторов в других регионах, развитие собственной логистики в которых является экономически менее выгодным.

В условиях оптимизации численности точек крупных аптечных сетей федеральные сети займут в работе с производственным звеном еще более сильную переговорную позицию, чем региональные сети или одиночные аптеки, гибкость которых ранее обеспечивала им преференциальные условия контрактации и возможность привлечения дополнительных маркетинговых бюджетов.

Масштабирование процесса распределения продукции на уровне оптового звена осуществляется в рамках более дифференцированного подхода дистрибутора к собственной аптечной сети, другим сетям и несетевым аптекам, что, как подчеркивает профессор В.И. Сергеев, создает более удобные условия развития продаж в рамках вертикально-интегрированных цепей поставок<sup>1</sup>.

Конкурентоспособность малых форм аптечного бизнеса будет обеспечиваться в рамках перезапуска новых бизнес-моделей развития, включая функционально расширенные франшизы (ГК «Эркафарм» и др.) без выплаты паушального взноса и роялти, но с полным управлением ассортиментом, закупкой, ценообразованием и маркетингом. Консолидация аптечного звена в среднесрочной перспективе будет сопровождаться оптимизацией количества аптечных учреждений.

Создание сетью «Магнит» и фармдистрибутором «Пульс» маркетплейса «Магнит Аптеки», который сосредоточен на продукции сегмента «Красота и

---

<sup>1</sup> Сергеев В.И. Тенденции развития логистики и управления цепями поставок // Логистика сегодня. 2022. № 2. С. 120–125.

здоровье», отражает новый тренд более сложной гибридной институционализации рынка, в которой более широкое участие оптового звена может создавать риск конкуренции с собственными аптечными сетями.

Развитие цифрового канала продаж создает ограничения, которые являются неодинаковыми для различных операторов, но в целом резко ограничивают возможности масштабирования продаж в онлайн. В частности, маркетплейсы не имеют достаточной экспертизы в реализации фармацевтической продукции, располагают большими складами и РЦ для торговли всеми категориями, но не имеют специализированного фулфилмента для торговли лекарствами – небольших хабов для осуществления срочной доставки. Разрозненный ассортимент маркетплейса не позволяет совершить комплексную покупку ЛП, для которой нужен широкий ассортимент у одного продавца и возможность получения покупки удобным способом. Кроме того, закупка ЛП, хранение и списание требуют специальных навыков, что потребует специальной подготовки курьеров и привлечения специалистов, которые организуют всю цепочку транзакций в логистике распределения маркетплейса (прием, выдача, доставка), что существенно увеличит себестоимость продаж<sup>1</sup>.

Все это подчеркивает более широкие возможности развития многоканальной модели продаж в фармацевтической рознице, где специализированные онлайн-аптеки могут использовать преимущество в ассортименте и более эффективно выстроить омниканальную модель взаимодействия с аудиторией.

Таким образом, фактор логистики выступает инструментом конкурентной дифференциации онлайн-аптек, в которых основная часть SKU может быть доступна к доставке в течение текущего или следующего дня, а отдельно выделенные категории SKU можно получить, например, в течение часа. Нарращивание логистических преимуществ позволит перенаправить клиента

---

<sup>1</sup> Выжимова Д.Д., Горбунова П.И., Лазарев В.В. Использование цифровых технологий для повышения эффективности и прозрачности логистических процессов в фармацевтической отрасли // Цифровая трансформация промышленности: современные формы устойчивого развития: сборник научных трудов по материалам 4-й Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 375–382.

онлайн, где время доставки станет сопоставимым со временем на посещение ближайшей стационарной аптеки. Этот эффект должна дополнить экспертность онлайн-аптек и развитие персонализированного клиентского сервиса, его интеграция с сервисами телемедицины и электронных рецептов. Важно отметить, что небольшие аптеки не могут выйти на рынок онлайн-доставки из-за высокого порога входа, поскольку формирование штата курьеров при небольшом количестве заказов будет создавать для них прямые убытки.

Высокий темп роста сетей при ограниченной емкости рынка приводит к сокращению доходов, особенно под давлением маркетплейсов. Законодательные ограничения в части торговли аптеками незапрещенным ассортиментом при невысокой наценке на основную часть лекарств приводят к выпадению части доходов. Это не позволяет аптечной сети удерживать персонал, рост стоимости которого при дефиците кадров приводит к дополнительной инфляции издержек, которая сегодня не покрывается запасом по рентабельности (1–2 % по чистой прибыли).

Именно фактор плотности размещения вызывает критическое снижение продаж и прибыли. Этот же фактор интенсивного расширения торговой инфраструктуры в системе товароснабжения рынка определил отсутствие достаточного спроса на доставку рецептурных препаратов. Снижение прибыли аптек не позволяет привлекать фармацевтический и провизорский персонал через материальное стимулирование труда первостольников. Расширение торговой инфраструктуры в логистической цепи рынка сопровождается сменой основания конкуренции сетей, которые борются не за отдельную локацию, а за производительность труда и технологии. Задача поиска помещения сменяется задачей его качественной комплектации персоналом, работа которого определяет эффективность функционирования аптечной точки. Это позволяет выстроить полноценную логистику отпуска ЛП при условии, что большой объем непрофильных функций – разбор товара, выкладка, работа с «Честным знаком» будет передан дополнительному неквалифицированному персоналу.

Это формирует необходимый резерв повышения производительности труда сети и ее внутренней кадровой комплектации, что позволяет удерживать доходность за счет увеличения продаж с точки зрения производительности.

Все это показывает высокий уровень чувствительности экономики аптек к выручке и производительности труда в условиях высокой конкуренции и невысокой реализованной наценки. Переход на общую систему налогообложения, льготы для малого и среднего бизнеса, более низкие страховые взносы относительно федеральных сетей формируют инструменты удержания доходности продаж аптечного ритейла.

Современная стабилизация аптечного звена цепи исключает агрессивный демпинг в рамках ресурсных инвестиций от производителей, который не обеспечит необходимой экономической эффективности ритейла в долгосрочной перспективе. Подтверждением этого является текущее состояние дистрибуторов, демпинг которых с начала 2010-х гг. только увеличил их потери в ценовой конкуренции.

Положение аптек в цепи должно быть закреплено через партнерские отношения с поставщиками (производитель, дистрибутор) и учет интересов конечного потребителя. Оптимизация матрицы должна учитывать необходимость поддержания широкого ассортимента продукции, включая наличие незаконтракованного товара в структуре предложения сети. Социальный аспект управления ассортиментом должен дополнять экономические расчеты дохода на упаковку ЛП исходя из фронт- и бэк-маржи, оборачиваемости и доходности в сегменте препаратов, прогноза продаж.

Между тем выбор маркетинговых позиций производителя может уступать предложению вторичного дистрибутора, если потенциальная наценка по его позиции перекрывает уровень бэк-маржи.

Более высокая доходность крупных сетей за счет СТМ будет выступать драйвером их развития в условиях постепенного снижения рыночной доли небольших сетей под давлением как минимум двух факторов – инвестиций от

производителей и разделения условий товарного кредита дистрибуторами, что в целом ускорит процесс консолидации рынка.

Сокращение плотности аптек, особенно в регионах, будет снижать эффективность проектов аптечного ритейла, связанных с собственной логистикой, уровень которой существенно уступает профессиональным логистическим операторам и дистрибуторам в части развития складских технологий и стоимости операций<sup>1</sup>.

Рост издержек контрактации и возрастающая консолидация оптового и розничного звеньев должна исключать любую экономическую конфронтацию звеньев в товаропроводящей цепи рынка.

Банкротство «Аптеки со склада» показывает существующую асимметрию в условиях контрактации оптового и розничного звеньев. Преференциальные условия получают межрегиональные сети, рост необеспеченных товарных кредитов которым приводит к избыточной концентрации и реализации рисков контрактации дистрибуторского звена в логистической цепи.

Масштабирование небольших аптечных сетей резко ограничено сложностью их органического развития в условиях современной конкуренции, когда открытие новых точек становится крайне сложным без покупки других операторов рынка. Рост рынка стимулирует открытие новых аптек, доходность и темп расширения которых может быть ограничен конкуренцией (цена) и ростом издержек масштабирования розничной инфраструктуры (аренда, заработная плата). Конкурентное давление на малые аптечные сети сменяется ужесточением конкуренции между крупными сетями, органического роста которых уже недостаточно для удержания сильных позиций на рынке и получения выгодных маркетинговых контрактов от фармацевтических

---

<sup>1</sup> Сергеев В.И., Борисовская М.А. Современные тенденции в процессах взаимодействия ритейлеров и поставщиков // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России. Материалы II Уральского экономического форума. В 2 т. / отв. за выпуск Я.П. Силин, Е.Б. Дворядкина. Екатеринбург, 2020. С. 188–194; Гринева Д.И., Гафарова Д.Д., Киселева К.А. Оценка издержкостности лекарственных препаратов, произведенных в УРФО // Актуальные вопросы современной медицинской науки и здравоохранения: сборник статей VII Международной научно-практической конференции молодых ученых и студентов / Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации; Научное общество молодых ученых и студентов. 2022. С. 2758–2763.

производителей. Агрессивная конкуренция, открытие аптечных точек «дверь в дверь» при отсутствии формализованных правил этического поведения на рынке только ухудшают экономику затрат и усиливают инфляцию издержек крупных сетей.

Переход целых категорий товаров в другие каналы (продуктовый ритейл, маркетплейсы) создает потери аптек, годовой объем которых составляет порядка 200 млрд долл.<sup>1</sup>. Это повышает риски убытков в рамках категории лекарств, которые аптеки могли компенсировать за счет нелекарственного ассортимента. Высокая доля нелекарственного ассортимента региональных и межрегиональных оптовых компаний подчеркивает его важность как инструмента поддержания рентабельности продаж и устойчивости логистической цепи поставок в целом.

Более высокий процент эквайринга аптек по сравнению с продуктовым ритейлом также увеличивает издержки обращения розничного звена, что требует улучшения экономики продаж за счет расширения ассортиментной структуры предложения аптечных сетей.

Таким образом, изменение стратегий развития консолидирующегося аптечного ритейла, пространственное расширение которого не ориентировано на достаточную емкость рынка и соответствие спроса ассортиментной матрице сети, ухудшение экономики затрат создает предпосылки для развития риск-ориентированного управления поставками со стороны оптового звена для снижения рисков невозврата в случае банкротства. На рынке происходит сокращение доли убыточных аптек – 7,5 % в 2023 г. против 20 % в 2021 г., что является индикатором консолидации в коммерческом сегменте рынка. Трансформация товаропроводящей цепи лекарственного обращения будет характеризоваться возрастанием рисков контрактации оптового и розничного звеньев по мере снижения рентабельности продаж и запуска в отрасли

---

<sup>1</sup> Мавлиханов Р. Социальная убыточность // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». 2023. № 15 (1114). С. 3. URL: <https://pharmvestnik.ru/articles/Socialnaya-ubytochnost.html> (дата обращения: 11.02.2024).

самоподдерживающегося цикла снижения плотности локализации торговых точек аптечных сетей. При стабильной доле одиночных аптек в 2022–2023 гг. (8,3 %) на рынке происходит сокращение количества сверхприбыльных аптек (среднемесячный оборот превышает среднюю выручку в регионе присутствия в 2,5 раза), доля которых составила около 7 % против 11 % в 2021 г. В 2023 г. наименьший прирост среднего чека был отмечен в более прибыльных аптеках, что указывает на перераспределение трафика среди растущего числа развивающихся торговых точек<sup>1</sup>.

Все это позволяет заключить, что период органического роста крупного аптечного ритейла близок к завершению. Фактором устойчивости розничного звена в долгосрочной перспективе становится управление доходностью, переход от экстенсивного развития к интенсивному, важность которого показал постковидный период развития аптечной торговли, в которой более важными оказались доходность и накопленный финансовый запас.

Постепенный отход от стратегии поддержания убыточных точек за счет прибыльных приведет к росту средней выручки в актуальных локациях при более жестком перераспределении покупательского трафика. Цикл «зачистки» рынка будет усиливать процессы оптимизации сетей, издержек обращения и повышения доходности, что создает риски пролонгации контрактации оптовых компаний с точками продаж, которые могут свернуть свою работу.

Рост выручки розничного звена при территориальном удалении точек продаж от конкурентов будет дополнен переходом к новым инструментам конкурентной дифференциации, в том числе за счет развития линейки собственного высокомаржинального ассортимента. Это обеспечит переключение внимания потребителя с цены на продукт в условиях общей избыточной формализации рыночных отношений, в которых лимиты и инструкции становятся важнее, чем имя и репутация контрагента.

---

<sup>1</sup> Догузова В., Калиновская Е. Риск – не аптечное дело // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». 2024. № 4 (1133). С. 1–5. URL: <https://pharmvestnik.ru/articles/Risk-ne-aptechnoe-delo.html> (дата обращения: 18.07.2024).

Тренд на улучшение экономики продаж в условиях экономически эффективной релокации точек продаж может стимулировать снижение коммерческих рисков контрактации для фармацевтических производителей и оптового звена. Оптимальное бюджетирование оптовыми компаниями резерва для компенсации убытков может привести к снижению стоимости банковских гарантий, обеспечивающих покрытие убытков в случае дефолта отдельных сетей.

Рыночная трансформация розничного звена и ослабление конкуренции аптечных сетей создают предпосылки для гармонизации процесса товарно-сбытовой кооперации в товаропроводящей цепи рынка, роста доходности ритейла и отхода от модели органического роста на базе демпинга в условиях избыточной территориальной плотности размещения торговых точек.

Современный эволюционный сдвиг в рыночной институционализации аптечного звена определяется возрастанием его роли в цепи лекарственного обращения, где исторически производители имели несколько основных каналов продвижения продукции: «реклама, работа с потребителями, продвижение во врачебном сообществе»<sup>1</sup>.

Возникновение аптек и работа с ними являются важным фактором развития товарных поставок, особенно для дженериковых компаний. На этапе грядущего изменения конкуренции на рынке аптеки должны повысить эффективность управления продажами и увеличить доход от маркетинговых контрактов. Фактором роста динамики инвестиций от производителя может выступить сокращение количества сетей (укрупнение) и торговых полок, на которых будет сложнее разместить продукцию, что будет усиливать переговорную позицию аптечного ритейла.

---

<sup>1</sup> Баранова О. Люди, которые договариваются // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». 2016. №7 (836). С. 11. URL: <https://pharmvestnik.ru/articles/ljudi-kotorye-dogovarivajutsja.html> (дата обращения: 01.11.2023).

Для этого аптечный ритейл должен пройти точку бифуркации, до которой «многие сети вынуждены бежать за игроком, который открывает новые точки»<sup>1</sup>. Такой экстенсивный рост резко снизит эффективность продаж и неизбежно сменится разворотом в эволюционной фазе развития, примером которого является сеть АС «Монастырев.рф», которая пережила кризис роста и ограничила локализацию точек продаж.

Перераспределение инвестиций производителей в ритейл из объемных контрактов в трейд-маркетинговые акции (25–60 % от всех вложений) требует усиления контроля в товаропроводящей цепи, улучшения качества взаимодействия между звеньями в рамках соглашений. Со стороны поставщиков основная часть бюджета на трейд-маркетинговые акции должна передаваться менеджерам, которые имеют более глубокую экспертизу в логистике и предиктивной аналитике, могут эффективно выстроить методологию трейд-маркетинга и порядок взаиморасчетов с сетями.

Таким образом, продолжающийся рост аптечных сетей создает ряд эффектов:

- риски для дистрибуторского звена в условиях низкой прозрачности рынка, покрытие которых банковскими гарантиями снижает рентабельность работы звеньев цепи;
- консолидация аптечных сетей, которая вызовет изменение расстановки сил в производственном сегменте, что приведет к сокращению возможностей развития продуктового портфеля поставщиков;
- развитие тенденции брендинга предложения для усиления переговорной позиции производителей в цепи за счет конкурентной отстройки фармацевтических продуктов;
- и др.

---

<sup>1</sup> Григорьева О. Кризис роста. Производители опасаются консолидации аптечных сетей // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». 2024. № 17 (1146). URL: <https://pharmvestnik.ru/articles/Krizis-rosta-Proizvoditeli-opasautsya-konsolidacii-aptechnyh-setei.html> (дата обращения: 06.10.2024).

Стагнация госсектора (–0,2 % в 2023 г. против +7,7 % в коммерческом сегменте) создает устойчивые предпосылки для развития розничных компетенций оптового звена, увеличения инвестиций в розницу и развития оптового направления в целом<sup>1</sup>. Медленное развитие аптечных сетей, аффилированных с фармдистрибуторами при сокращении количества сделок в 2022–2023 гг., может смениться интенсификацией данного процесса. Консолидация розницы обеспечивает возможности роста оптовых компаний за счет развития коммерческого сегмента, что потребует выполнения ряда условий:

- наличие развитой складской инфраструктуры;
- сбалансированная политика контрактации, что позволит очистить клиентскую базу от недобросовестных участников аптечного рынка и привлечь платежеспособные сети;
- гармоничное развитие отношений с поставщиками.

Поскольку распределение ЛП по каналам продаж в России отличается от более развитых лекарственных рынков, где госзакупки формируют 80–90 % выручки (в России – 1/3 рынка по итогам 2023 г.), стратегия развития фармдистрибуторов должна быть ориентирована на повышение эффективности работы с аптечным звеном. Смена модели потребительского поведения в рознице (переход населения к профилактике болезней) создает предпосылки для увеличения продаж в высокомаржинальных категориях парафармацевтики.

Развитие поставок в более «простом» ассортименте должно быть использовано региональными оптовыми компаниями, которые имеют высокую долю нелекарственного ассортимента, что позволит им поддерживать рентабельность продаж на растущем рынке в высококонкурентном сегменте, где объем спроса, переходящий в онлайн, продолжает увеличиваться.

В логистической цепи товароснабжения рынка смещение рыночной власти от дистрибуторов к производителям входит в новый цикл, где доминирующим становится розничное звено. Его усиление на фоне роста коммерческого

---

<sup>1</sup> Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 // По данным исследований DSM GROUP. URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

сегмента (+16 % в январе – июле 2024 г. год к году) снижает чувствительность к инфляции издержек, контроль которых потребует от аптечных сетей оптимизации расходов (затраты на персонал) в условиях сохраняющегося прироста количества торговых точек (+4 % в январе 2024 г. год к году). Регуляторные изменения в 2025 г. могут запустить самоподдерживающийся цикл закрытия торговых точек небольших сетей, которые для вывода экономики «в плюс» будут вынуждены поднять цены на 10–15 %. Закрытые убыточные точки в отдаленных регионах будут замещать независимые и сетевые аптеки, что приведет к сохранению устойчивости товарной цепи поставок региональных фармдистрибуторов.

Развитие оптового звена будет характеризоваться возрастающей асимметрией переговорных позиций в сторону усиления позиций розничного звена в цепи. Фактором этого выступает не только консолидация, но и развитие СТМ аптечных сетей, которые представлены в категории БАД, парафармацевтики, перевязочных средствах и ортопедических изделиях, а также лекарственных препаратах – 45,8 %. Низкая доля пересекающихся категорий СТМ сетей и высокая средняя наценка (биодобавки СТМ – 67 %, остальные БАД – 25 %) обеспечивают возможность повышения маржинальности продаж. При относительно высокой рыночной силе известных брендов доля аптечных СТМ в категории БАД может вырасти до 50 %, но по всем СТМ не будет превышать 50 %, что резко отличает аптечные сети от FMCG-сегмента. Низкий уровень продаж БАД относительно развитых стран, а также преимущества запуска СТМ для сети (выбор, ассортимент, цена, качество продукта), возможность стимулирования продаж через мотивацию первостольников определяют широкие перспективы развития этого направления, прибыльность которого является достаточно высокой для контрактного производителя.

Фактором роста доли СТМ в структуре ассортимента сетей может стать эволюция в системе контрактного производства, которое сегодня слабо развито и отлично от модели Европы или Индии, где контрактные производители не развивают собственный бренд. Дозагрузка мощностей под сети позволит

контрактным производителям привлекать новые заказы и наращивать долю на рынке, обеспечивая дополнительную прибыль аптечным сетям.

Таким образом, расширение доли аптечных сетей, увеличение доли СТМ в ассортиментной матрице, релокация торговых точек в сторону снижения пространственной плотности их размещения будут усиливать их переговорную позицию, что приведет к смещению центра накопления стоимости в розничное звено. Потенциал таких корректировок в крупных сетях резко отличен от развития малых форм аптечной розницы в региональной периферии. Характерные для нее слабый спрос, малые партии СТМ на небольших производственных площадках, транзакционные издержки контрактации будут усиливать фрагментацию коммерческого сегмента, роль франшизы, маркетинговых союзов и развития компетенций как фактора эффективной конкурентной дифференциации малых аптечных сетей и единичных аптек.

Складывающаяся асимметрия переговорных позиций, рост логистической нагрузки на товарную цепь рынка, особенно в регионах в условиях территориального распределения торговых точек на аптечном рынке потребуют повышения эффективности логистики и товарных поставок оптового звена. Это потребует отхода от ценового демпинга и ускорит переход к конкуренции моделей, прежде всего в малых формах аптечной розницы.

Таким образом, перераспределение покупательского трафика в каналах товароснабжения рынка будет являться сложной результирующей процессов трансформации отдельных звеньев цепи. Жесткая конкуренция запускает самоподдерживающийся цикл снижения плотности аптечных сетей, что выступит драйвером развития ePharm. Возрастающий в объеме переток части спроса в этот канал приведет к дополнительному ослаблению небольших аптечных сетей в условиях, когда аптечный ритейл уже потерял 20–30 % «парафармацевтических» товарных категорий из-за неспособности конкурировать с Ozon и Wildberries и обеспечивать сопоставимый уровень цен и сервиса. Движение рынка в сторону снятия ограничений по доставке

рецептурных препаратов приведет к увеличению потерь классических аптек и закрытию части из них.

Укрепление позиций аптек потребует развития логистического взаимодействия с маркетплейсами в категории товаров для здоровья и красоты по аналогии со схемой, которую использует «Холодильник.ру» с «Мегамаркет» в части продаж кухонной техники. Все это будет усиливать конкуренцию сервисов онлайн-бронирования со стороны дистрибуторов, аптечных сетей и маркетинговых ассоциаций, в основании которой будет возрастать роль логистики через снижение издержек и цен, повышение скорости доставки в точки самовывоза, удобство пространственного размещения точек выдачи заказа.

Розничное звено должно максимально использовать уникальные компетенции для развития полноценных форматов онлайн-продаж. Это позволит синхронизировать его развитие с ростом интернет-торговли и снизить риски закрытия классических аптек как фактора дополнительной трансформации товаропроводящей сети фармацевтического рынка.

Созданный в FMCG-сегменте высокий логистический стандарт доставки требует сопоставимого развития удаленного отпуска лекарств в рамках развивающегося канала дистанционной торговли – сайт, аптеки, маркетплейсы, агрегаторы и сервисы онлайн-бронирования дистрибуторов. Это означает расширение выбора способов оплаты и получения покупки при гарантированном обеспечении надлежащих условий хранения и транспортировки продукции.

Фактор технологий будет стимулировать ускоренную реинституционализацию рынка, когда привлекательность онлайн-канала поставок (сервис, скорость сборки и доставки, удобство онлайн-покупки в один клик) может быть дополнена опцией онлайн-контакта посетителя с фармацевтом, что может лишить классические аптеки их ключевого конкурентного преимущества. Фактором цифровизации фармацевтической отрасли может стать замедление роста универсальных площадок и расширение рыночной доли специализированных маркетплейсов. В части продажи ЛП

необходимо расширить ответственность площадки как участника товаропроводящей цепи рынка за условия хранения и транспортировки, выбор курьерской службы на последней миле и доставку лекарственных средств в надлежащем состоянии в целом.

На рисунке 3.3 представлена связка основных факторов трансформации розничного и оптового звена, результирующая которой в долгосрочной перспективе будет формировать новую конфигурацию товаропроводящей цепи фармацевтического рынка.

Концентрация капитала в оптовом и розничном звеньях сегодня запускает сложный процесс перераспределения логистической функции, дефицит доходности которой снижает финансовую устойчивость товарной дистрибуции. Ее укрупнение на фоне нарождающихся предпосылок пространственной диффузии товарных потоков ЛП приведет к дополнительному усилению поляризации федеральных и региональных дистрибуторов при одновременном усилении позиций крупных аптечных сетей, которые будут развивать смешанную модель закупок в рамках прямых контрактов (20 % продаж сетей в 2023–2024 гг.) и через оптовые поставки. Данный процесс будет сопровождаться релокацией складских мощностей в процессе их приближения к аптечным точкам, а также инфляцией издержек аптечных сетей, которым понадобится собственный склад, персонал и транспорт для кольцевого развоза ЛП.

Растущая асимметрия рыночной власти в цепях поставок фармацевтического рынка открывает дополнительные возможности для развития региональных и межрегиональных дистрибуторов, повышение эффективности которых потребует дополнительных инвестиций в логистику товароснабжения локальных аптечных рынков.

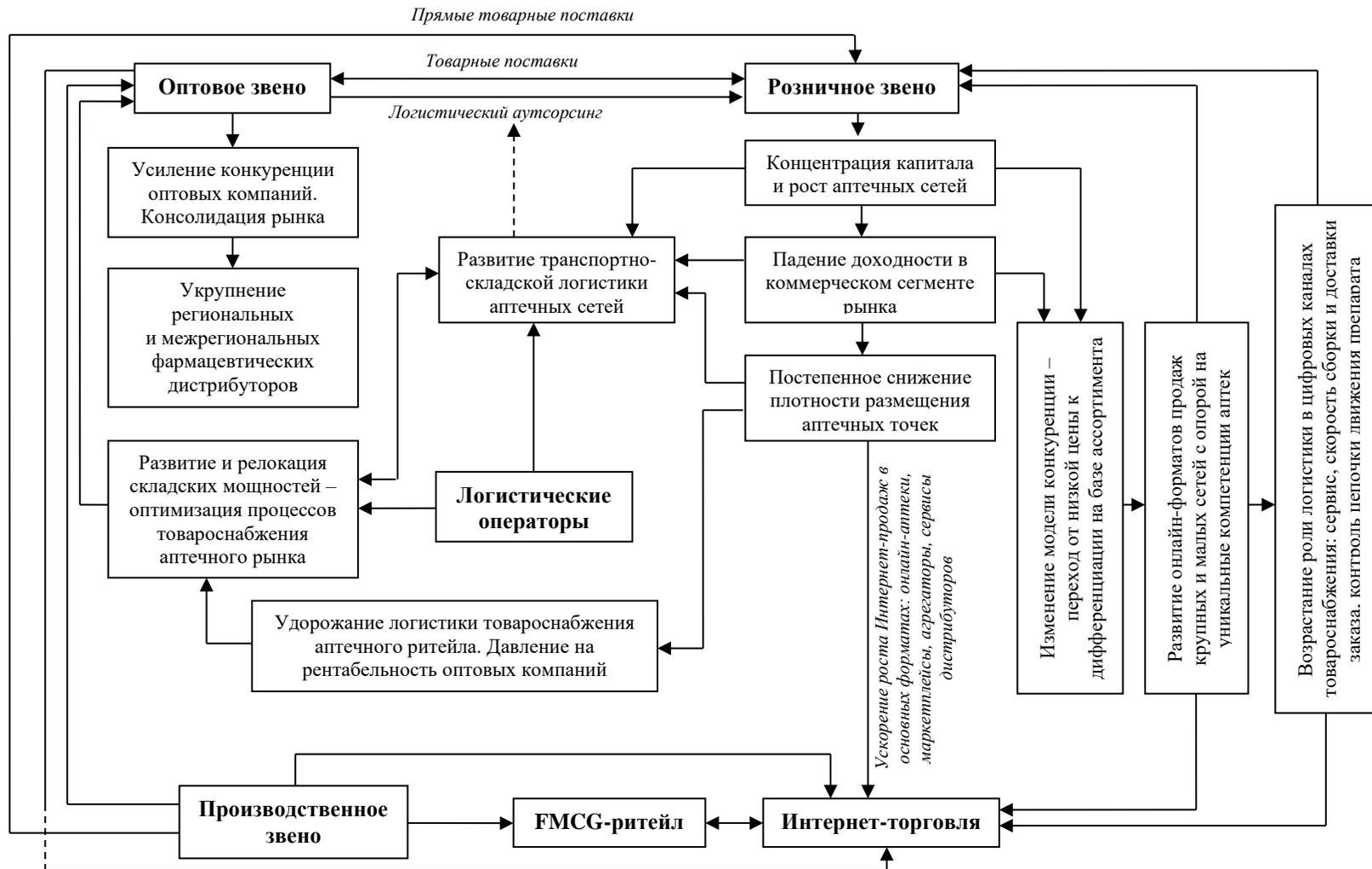


Рис. 3.3 – Трансформация оптового и розничного звена в логистической цепи товароснабжения фармацевтического рынка<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Рисунок составлен автором по результатам исследования.

Предложенная на рисунке 3.3 схема отражает сложность современной трансформации товаропроводящей цепи фармацевтического рынка, в которой институциональная перестройка логистики является функцией изменения рыночного паритета переговорных позиций оптового и розничного звеньев, фактором роста асимметрии которых выступает разная скорость консолидации в оптовой и розничной торговле фармацевтического рынка.

Ниже данный процесс будет рассмотрен в контексте диверсификации дистрибуторского сегмента рынка как следствия сложности сохранения рыночной устойчивости оптового звена в рамках профильных для него функций логистики и организации оптовой товарной дистрибуции фармацевтических препаратов.

### **3.3. Диверсификация оптового звена как фактор стабилизации товаропроводящей цепи фармацевтического рынка**

Отраслевая практика развития фармацевтической дистрибуции с точки зрения ее многолетней эволюции демонстрирует эмпирический отступ от теоретических штампов, концептуально фиксирующих примат производителя в товаропроводящей цепи рынка.

Ввод санкционных ограничений и масштабная консолидация оптового и розничного звеньев цепи на фоне замедленной динамики процессов импортозамещения в сфере фармацевтического производства фиксируют определенную асимметрию рыночной власти, драйвером которой является рост рыночной власти торговых звеньев и соответствующее смещение центра накопления стоимости (прибыли) в цепи. Вместе с тем интеграция производственного и крупного оптового бизнеса, растущая концентрация капитала в отечественном фармацевтическом производстве будут усиливать его позиции в логистической товаропроводящей цепи рынка с точки зрения ценообразования и распределения продукции по уровням товарной дистрибуции.

Для развития и обоснования данного тезиса обозначим ключевые направления и особенности направленной, т.е. управляемой диверсификации оптового звена, с учетом рыночной эволюции производства и розницы в современной отечественной фармации.

Стратегия трансформации оптового звена должна учитывать отраслевую специфику нарастания властной иерархии в логистической системе поставок с учетом нарождающихся векторов перераспределения рыночной власти (добавленной стоимости) в процессе товарно-сбытовой кооперации звеньев цепи.

Как показало исследование, современные оптовые компании вынуждены расширять направления деятельности под давлением снижения маржинальности продаж, внутренней концентрации опта и растущей консолидации аптечной розницы, которая также стимулировала процесс укрупнения и институционально-рыночного перерождения оптового звена.

Поглощение активов в фармацевтической рознице и рост продаж в коммерческом сегменте указывают на предпосылки стабилизации рынка, перегруппировка активов в нем подчеркивает наличие проблемы снижения доходности аптечного ритейла, которое усиливает процесс консолидации аптечного звена в логистической системе товароснабжения рынка.

Развитие маркетинговых союзов уже не обеспечивает достаточный рыночный иммунитет небольшим сетям, которые также получают различные сервисы со стороны дистрибуторов в рамках развиваемых ими ассоциативных форматов сотрудничества. Такая кооперация перестает быть эффективной, что неизбежно приведет к трансформации и этой институциональной модели рынка.

Консолидация оптового звена происходит преимущественно органическим путем, в том числе под давлением укрупнения аптечных сетей, бенефициаром которого выступает и крупный оптовый бизнес, который строит вертикально-интегрированную модель развития. Ориентированные на поставки в коммерческий сегмент дистрибуторы должны максимально использовать сокращающиеся возможности покупки качественных активов по оптимальной к

рынку стоимости. Развитие этого направления обеспечит оптовым компаниям ряд эффектов:

1) рост прибыли, автономный канал продаж и укрепление их позиций в розничном сегменте рынка;

2) усиление переговорной позиции по отношению к производителям, которым необходимо показать институциональное закрепление оптового звена на рынке;

3) возможность закрепить свои позиции в товаропроводящей цепи за счет рыночной экспансии в условиях более просчитываемых рисков (относительно ситуации первой половины 2010-х гг. с характерным для нее отсутствием безрисковых стратегий развития).

На наш взгляд, процесс расширения торгово-розничной инфраструктуры распределения продукции будет запускать более сложный реверсивный цикл, в котором падение доходности небольших сетей стимулирует М&А-активности, что приведет к фазе более жесткого давления на рентабельность, последующему развороту в сторону снижения плотности сетей и позволит стабилизировать доходность в розничном канале продаж. Для товаропроводящей цепи рынка в целом этот разворот будет иметь более сложные последствия роста издержек распределения ЛП, особенно в региональном пространстве, где наблюдается дефицит низкотемпературных складов и неразвитая транспортная инфраструктура, что «ведёт к увеличению сроков транспортировки и/или логистических издержек»<sup>215</sup>.

Формирование новой географической карты лекарственных поставок должно происходить при поддержке регулятора, что позволит стимулировать развитие логистической складской инфраструктуры в актуальных региональных локациях<sup>216</sup>.

---

<sup>215</sup> Горба Л.К. Холодовые цепи поставок при распределении фармацевтической продукции // Экономический вектор. 2021. № 4 (27). С. 57.

<sup>216</sup> Проценко И.О., Абрамова Е.Р. Механизмы логистической координации и их роль в управлении цепями поставок // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2020. № 1. С. 41–42.

Перераспределение товарных потоков в региональной дистрибуции откроет более широкие возможности рыночного закрепления небольших оптовых компаний, способных точно и результативно развивать логистику и продажи в новых локациях.

Вертикальная интеграция оптового звена как направление его диверсификации обеспечит возможность повышения эффективности управления товарным потоком за счет предоставления фармацевтическим производителям расширенных функций классической модели дистрибуции, включая:

- прозрачную схему поставок<sup>217</sup>;
- управление товарным потоком и запасами в цепи (онлайн-мониторинг и управление поставками, контроль уровня запасов в аптечной сети дистрибутора и др.);
- маркетинговое управление продвижением (обучение персонала, доступ к первостольникам и заведующим аптек, управление долей активных продаж первостольника и др.);
- сокращение издержек в цепи;
- дифференцированное развитие технологий аптечной розницы со стороны производителя;
- и др.

Второе направление развития оптового звена составляет открытие производственных подразделений оптовых компаний в условиях, когда развитие производственных компетенций является более эффективным с точки зрения рентабельности и возврата инвестиций. Развитие в обе стороны (производство, розница) позволит дистрибуторам развивать рыночно более устойчивые холдинги, обеспечивая тем самым контроль всей цепочки создания стоимости.

Примерами реализации данной стратегии являются:

- «Р-Фарм», которая купила производственную площадку «Балтфарм», что открывает ей более широкие возможности для реализации офсетного контракта;

---

<sup>217</sup> Сергеев В.И. Прозрачность и устойчивость цепей поставок // Логистика сегодня. 2021. № 3. С. 202.

– ГК «Фармстандарт» приобрела производство мелованного картона, который является сырьем для выпуска вторичной упаковки лекарств. В 2023 г. компания также анонсировала планы развития желатиновых капсул, годовая потребность в которых фармацевтической промышленности оценивается в 8 млрд. шт.;

– и др.

Перспективы развития производственных подразделений оптовых компаний определяются намеченным изменением системы предпочтений для отечественных производителей (изменение порядка закупок в рамках 44-ФЗ и 223-ФЗ), возможностью прямоточных более маржинальных поставок медоборудования в новые территории, что обеспечит рост закупок локализованной продукции, тем самым увеличивая инвестиционную привлекательность производственного фармсектора экономики.

Необходимость укрепления позиций оптового звена обусловлена постепенным снижением переговорной позиции по отношению к аптечным сетям, укрупнение которых расширяет в том числе возможности их прямого взаимодействия с фармацевтическими производителями. Это частично повторяет сценарий институционализации FMCG-ритейла в России, полноценная реализация которого в фармации может быть ограничена более высокими коммерческими рисками контрактации, более дорогой логистикой прямых поставок в аптеки (7–9 % товарооборота), наличием в аптечной рознице сетей различного «калибра», сложностью сбора и контроля дебиторской задолженности, необходимостью страхования рисков и др.

Отраслевым маркером сложности замещения оптового звена выступает сеть «Магнит», которая приступила к построению маркетплейса, для чего использовала логистические возможности дистрибутора «Пульс» как стратегического партнера. Это является индикатором ограниченных возможностей развития оптового подразделения в рамках бизнес-модели классического ритейлера.

Равным образом ограниченные возможности развития онлайн-продаж потребовали переключения инвестиционной активности фармдистрибуторов на развитие производственных компетенций. Развитие этого направления происходит в условиях санкционных ограничений и ухода части ведущих мировых компаний, которые сократили вложения в локализацию, проведение клинических исследований. При этом частичное сохранение маркетинговых контрактов с аптечными сетями (бонусы, маркетинговое продвижение) инерционно поддерживает спрос на позиции иностранных ЛП, корректировка которых может быть вызвана перестройкой контрактных отношений между зарубежными поставщиками и дистрибуторами в России, которая сдерживается стремлением локального менеджмента сохранить часть бюджета.

Ограниченный набор функций дистрибуторов как локальных представителей иностранных производителей в России может быть ослаблен за счет корректировки маркетинговых договоров как «стандартной» компенсации маркетинговых бюджетов, порядок расходования которых может изменяться на уровне конкретных зарубежных юрисдикций. Риски первичных и вторичных санкций для дистрибуторов в рамках схемы поставок по параллельному импорту также ограничивают развитие данного канала товароснабжения внутреннего рынка России. Нисходящая инерция в продажах иностранных ЛП при сокращении бюджета продвижения заставит дистрибуторов распродавать и сокращать длинные стоки, фиксируя, например, сжатие доли рынка в сегменте безрецептурных препаратов. За вычетом восточноевропейских производителей и, например, BMS, которая для передачи управления товарными поставками в Россию имела специализированную компанию по работе с отдельными локальными рынками, отсутствие у иностранных фармпроизводителей местных партнеров в области продвижения будет приводить к фрагментации фармацевтической цепочки импорта ЛП в РФ, в которой возможности аутсорсинга продаж в РФ могут быть ограничены. Рыночная механика этого процесса в нижних звеньях фармацевтической цепи (оптово-розничные

продажи) обстоятельно раскрыта в исследованиях проф. Н.А. Волгиной и других ученых<sup>218</sup>.

Все это определяет рыночные перспективы переключения на дистрибуцию продукции отечественных производителей, которые выстраивают безрисковую стратегию более сбалансированного развития, замораживают часть инвестиций в капитальные затраты, перестраивают источники снабжения и логистические маршруты доставки.

Доминирование в структуре предложения дженериков облегчает возможности развития и продвижения портфеля продуктов, особенно в небольшие аптечные сети, наращивание инвестиций в маркетинг и их перераспределение между брендами.

Преобладание в структуре дистрибуции дженериков, которые будут копировать бренды, уже имеющие сформированный на рынке сегмент, потребует реализации ценовой стратегии, в которой автономная логистика крупного опта (склады, обработка), а также собственная аптечная сеть должны обеспечить оптимизацию издержек с целью установления конкурентной низкой цены для завоевания и последующего удержания рыночного сегмента.

Выход крупного опта в производство позволит отдельным дистрибуторам самостоятельно выпускать конкурирующие препараты и реализовывать их в рамках выстроенной ими сбытовой цепи. Тем самым можно сократить квоту вторичных продаж или, наоборот, увеличить охват рынка через развитие многоуровневой дистрибуции и достижение эффекта масштаба как резерва экономии издержек.

Вертикальная интеграция и контроль всей цепочки создания стоимости обеспечит крупным оптовым компаниям ряд эффектов, синергия которых, равно как и реконфигурация самой цепи поставок, деактуализирует вопрос относительно наращивания рыночной власти оптового звена.

---

<sup>218</sup> Волгина Н.А. «Звеньевая» реструктуризация глобальных фармацевтических цепочек под влиянием пандемии COVID-19 // Вестник МГИМО-Университета. 2022. 15(1). С. 126–142.; Еремченко О.А. Цветкова Л.А. Причины и модели трансформации стратегий технологического развития транснациональных фармацевтических компаний // Менеджер здравоохранения. 2018. № 8. С. 61–68.

Реализация данной стратегии формирует релевантный пример, который де-факто эмпирически уравнивает теоретически устоявшиеся представления о том, что именно фармацевтический производитель должен выполнять функцию фокусной компании, которая управляет цепью поставок. Рыночное доминирование крупного опта и растущая концентрация продаж в товаропроводящей цепи повышают выгоды плотной сбытовой кооперации консолидирующегося фармпроизводства и дистрибуторов первого уровня, к которым можно отнести не только широкую географию и объем сбыта, но и низкие затраты логистики распределения продукции. В противовес этой стратегии региональный опт может выстраивать точечную товарно-сбытовую кооперацию и закупать у крупных отечественных заводов отдельные препараты (нишевание рынка – выпуск и продажа специфических нишевых препаратов), что даст низкую цену и эксклюзивное предложение, но потребует грамотной логистической организации продаж и доставки ограниченного ассортимента.

До 2022 г. низкая доля инноваций, низкий уровень концентрации капитала в производственной сфере отечественной фармации ограничивали переговорную позицию фармацевтических компаний как бренд-поставщиков, в структуре предложения которых преобладают дженерики как низкодифференцированный товар.

В оптовом звене из-за больших капиталовложений в логистику (склады) и конкуренции со стороны логистических операторов доставка и хранение препаратов не обеспечивают дистрибуторам достаточную рентабельность. Это приводит не только к укрупнению оптового звена в цепи, но и диверсификации дистрибуторского сегмента, вертикальная интеграция которого через выход в производство и розницу повышает рыночную устойчивость и уровень прибыльности компаний.

Консолидация аптечных сетей увеличивает их рыночную власть на фоне все еще относительно фрагментированного предложения отечественных ЛП и снижения маржинальности фармацевтического опта.

Происходит реконфигурация товаропроводящей цепи рынка, отличительной особенностью которой становится закрепление властной асимметрии переговорных позиций в логистической системе товарно-сбытовой кооперации. Более детальная оценка этих изменений требует разделения оптовых компаний на федеральные, межрегиональные и региональные.

В противовес крупным дистрибуторам небольшие оптовые компании не имеют ресурсной базы для развития производственных подразделений, приобретения аптечных сетей или предоставления им управленческих компетенций и преференциальных условий закупки в рамках ассоциативных форматов развития, востребованных малыми формами аптечной розницы.

Таким образом, опорные точки конкурентной дифференциации и усиления позиций в товаропроводящей цепи рынка региональных дистрибуторов должны составить следующие направления развития:

- 1) расширение географии рыночного присутствия и локальное масштабирование продаж за счет пространственного расширения сбыта, прежде всего в регионах;
- 2) выход на внешние рынки и развитие экспертизы в части организации товарной дистрибуции;
- 3) накопление управленческих компетенций, комплектация штата сотрудниками, имеющими более глубокую экспертизу;
- 4) нишевание рынка, включая эксклюзивную дистрибуцию ЛП и выпуск отдельных препаратов, в том числе на мощностях партнеров (толлинг).

*Первое* направление – пространственное расширение сбыта небольших дистрибуторов должно опираться на развитую систему собственной логистики, что позволит удлинять периметр доставки холодовых препаратов с соблюдением температуры хранения на всех этапах транспортировки от производителя до конечного потребителя в цепи (медучреждения, аптеки)<sup>219</sup>. Достижение планового объема реализации ЛП на новой территории предполагает открытие

---

<sup>219</sup> Гусева В.С. Особенности фармацевтической продукции как объекта современной логистики // Потребительская кооперация. 2011. № 3 (34). С. 31–32.

оптового складского и сортировочного комплекса с дальнейшим расширением ассортимента поставки.

Органическое развитие компаний включает управляемое расширение географии поставок на соседние федеральные округа, развитие складских мощностей, что дает большие возможности по оперативному и качественному выполнению государственных контрактов, а также поставок в аптечные сети региона.

Перераспределение рынка, снижение скидки со стороны крупных поставщиков, работающих с дистрибуторами первого уровня, потребуют от региональных дистрибуторов постоянного расширения географии поставок, точечной проработки возможностей отгрузки в новые аптечные сети и больничные учреждения с целью наращивания товарооборота, что обеспечит ряд эффектов:

- увеличит массу прибыли при ограниченных возможностях повышения оптовой наценки;
- усилит эффект масштаба и повышение кост-эффективности лекарственной дистрибуции, т.е. рентабельности продаж.

Данные эффекты являются ключевыми для поддержания рыночной и финансовой устойчивости регионального опта в условиях удорожания кредитов и снижения скидки со стороны поставщиков, включая крупные российские фармацевтические компании.

Как показал анализ, в 2023–2024 гг. их скидка составила в среднем 7–17 %, главным образом за счет ретробонусов (бэк-маржа). Единичные заводы предоставляют скидку в размере 10–17 %. В итоге средневзвешенная скидка по товарообороту регионального дистрибутора, например на юге России, составляет 7–8 %.

Увеличение продаж – это ключевой рычаг повышения эффективности дистрибуции и оптимизации работы цепи поставок регионального дистрибутора. Линейное моделирование функции прибыли (1) без учета ограничений показывает, что основная часть маржи дистрибутора расходуется на покрытие

расходов по логистике и пополнение оборотного капитала за счет кредитных средств.

$$\frac{(mSC - iCS - 0,1mSC - k_1CS - hqC)0,8}{SC} \geq P_{\min}, \quad (1)$$

где  $S$  – годовой товарооборот, ед.;

$C$  – стоимость единицы ЛП, руб.;

$m$  – маржа, %,  $m < 1$ ;

$q$  – товарный запас ЛП на складе, ед.;

$i$  – стоимость хранения и доставки единицы продукции как процент от цены, %,  $i < 1$ ;

$h$  – банковская ставка по кредиту, %,  $h < 1$ ;

$k_1$  – коэффициент, характеризующий размер фонда оплаты труда как % от товарооборота;

0,8 – коэффициент, характеризующий уплату налога на прибыль в размере 20 %;

$P_{\min}$  – минимально допустимый уровень рентабельности продаж дистрибутора, обеспечивающий финансовую устойчивость оптового звена цепи.

Поскольку управляемой является первая переменная, именно наращивание объема поставок и эффективная логистика распределения, сокращение плеча доставки, снижение низкорезультативной диффузии товаропотока (консолидация отгрузок, управление частотой отправок, сборный груз) на последней миле из-за дорогой логистики малотоннажных перевозок являются важным инструментом управления дистрибуцией.

Тогда, принимая  $q = k_2S$ , где  $k_2 \approx 1/8$  годового товарооборота дистрибутора, в результате преобразования (1) имеем:

$$m \geq \frac{\frac{5}{4}P_{\min} + i + k_1 + hk_2}{0,9}, \quad (2)$$

где  $k_2$  – коэффициент оборачиваемости товарных запасов.

Для достижения  $P_{\min} = 2\%$  при ставке кредита  $h = 25\%$  и средней стоимости логистики –  $2\%$  от стоимостного объема поставок расчетное значение маржи регионального дистрибутора составит  $9\%$ .

$$m \geq \frac{\frac{5}{4} \times 0,02 + 0,02 + 0,005 + 0,25 \times \frac{1}{8}}{0,9} \geq 9\%.$$

При снижении банковской ставки по кредиту до  $12\%$  маржа, обеспечивающая выход дистрибутора на рентабельность в  $2\%$  по чистой прибыли, составит  $5\%$ .

То есть рентабельность продаж при объективных ограничениях для управляемого наращивания маржи является чувствительной к росту товарооборота, уровню логистических издержек (хранение, доставка) и стоимости долговой нагрузки дистрибутора. Как показал численный анализ, при низкой ставке кредита их оптимизация показывает значительный прирост прибыльности продаж (эластичность больше единицы), которая становится менее чувствительной к росту выручки при возрастании стоимости кредита для дистрибутора.

Однако ключевым рычагом управления дистрибуцией выступают именно продажи (масса прибыли), расширение географии и каналов распределения лекарственной продукции. В этом смысле фармацевтический рынок является торговым, а не логистическим, что предопределило предметный ракурс настоящего исследования, в котором логистический аспект составило рассмотрение цепей поставок и процесса товарно-сбытовой кооперации звеньев в товаропроводящей цепи рынка.

Потенциал снижения логистических издержек ограничен рядом факторов, к числу которых можно отнести:

– удлинение срока хранения и доставки ЛП с учетом увеличения срока на приемку продукции со стороны медицинских учреждений до 21 дня. В

результате общий срок оборачиваемости товарного запаса увеличивается в среднем до 40 дней или приблизительно 1,5 месяца ( $k_2 \approx 1/8$  года – средний срок оборачиваемости товарного запаса);

– дробление логистики и удорожание стоимости логистики на последней миле, что снижает прибыльность региональных продаж в удаленные территориально рассредоточенные локации (аптеки, медицинские учреждения);

– избыточные коммерческие риски, большие сроки окупаемости инвестиций в складскую региональную инфраструктуру со стороны дистрибутора<sup>220</sup>;

– дополнительное давление со стороны поставок межрегиональных дистрибуторов, что сужает емкость регионального рынка для небольших оптовых компаний;

– и др.

Отсюда функция прибыли (1) может быть рассмотрена с учетом системы множества логистических и рыночных ограничений, что позволит еще точнее определить решения и потенциал повышения рентабельности продаж в современных условиях. Применение, например, метода множителей Лагранжа позволит оценить эластичность оптимальных решений к подвижности каждого из ресурсных ограничений в логистике и по рынку в целом.

Отсюда акценты в управлении должны смещаться в сторону наращивания продаж, более прямого предложения в регионы, точечного расширения линейки продукции за счет выхода на новых фармацевтических производителей. Стратегическая задача дистрибуторов – преодолеть условия и факторы, в том числе возрастающего конкурентного давления и консолидации рынка, из-за которых доходность региональных дистрибуторов сегодня приближается к нулю. Для ее решения в регионах важным является освоение новых направлений

---

<sup>220</sup> Дорофеев Е., Толстошеева Е. Как пересмотр ипотечных программ повлияет на приход новых инвесторов в склады и логистику // Склады и логистика. 2024. №37. С. 10-17. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cre.ru/content/upload/journal/item/file/17255441711234.pdf> (дата обращения: 14.09.2024); Реуцкая Е. Как планировать и строить, если высокая ключевая ставка – на годы. // Журнал CRE. URL: <https://cre.ru/news/96475> <https://cre.ru/news/96475?ysclid=m4sbuv0s5u275901871> (дата обращения: 14.09.2024).

работы, например, поставок медицинского оборудования на новые территории РФ, в том числе с использованием поправок в Федеральный закон № 444-ФЗ от 4 августа 2023 г., который дает субъектам РФ право закупать ЛП и медоборудование у единственного поставщика. Преимуществом этого направления является стабильный спрос и более высокая торговая наценка, возможность быстрой локальной организации доставки на коротком плече.

*Второе* направление – развитие товарной дистрибуции на экспортных рынках включает весь комплекс операций, связанных с реализацией лекарственных средств и расходных материалов производства РФ на территории зарубежных стран, а также обратный процесс – реализацию ЛП и расходных материалов иностранного производства на территории РФ.

Данная стратегия развития дистрибутора включает:

- представление интересов иностранных производителей лекарственных средств на территории РФ (продвижение торговых марок, прохождение государственной регистрации товаров, предоставление участия в государственных торгах, реализация товаров в аптечных сетях РФ);

- закупку субстанций для производства дженериков лекарственных средств на территории РФ;

- организацию совместного производства на территории РФ либо за рубежом;

- приобретение технических навыков и прав (трансфер технологий) на производство субстанций и готовых лекарственных форм;

- совместное производство и продвижение на территории РФ медицинского и лабораторного оборудования, реагентов и расходных материалов, необходимых для дальнейшего функционирования лабораторий;

- и др.

*Третье* направление связано с наращиванием экспертизы с учетом конкурентной специализации фармдистрибутора, привлечение с рынка высококвалифицированных специалистов и др.

*Четвертое* направление – развитие производственных компетенций, которое включает стадии разработки препарата – дженерика, организацию выпуска субстанции и регистрацию в государственных органах. Реализация такого проекта в первоначальной стадии может включать выпуск готовой лекарственной формы на мощностях заводов-партнеров. Вторая стадия проекта – открытие собственных производственных площадей, необходимых для производства различных субстанций. Третья стадия предполагает привлечение иностранных партнеров для размещения заказов на производство/фасовку/упаковку оригинальных лекарственных форм, ранее не производимых в России.

Реализация такого проекта дает возможность оптовой компании заявить о себе как о производителе международного уровня и обеспечивает достижение следующих результатов:

- совершенствование товарной политики, способствующей завоеванию новых рынков сбыта фармацевтической продукции;
- совершенствование системы цифровизации компании, развитие прямых и Интернет-продаж;
- выход на новые рынки за счет установления устойчивых связей с потребителями продукции компании;
- масштабирование продаж и увеличение прибыли компании.

Продажи на экспортных рынках, развитие производства препаратов представляют собой более сложные стратегии развития, которые требуют ресурсной базы для инвестиций и накопления опыта.

Региональные оптовые компании должны использовать преимущества маневренности небольших компаний и высокую скорость принятия решений, а также высокую рентабельность, меньшие затраты на содержание логистической инфраструктуры и сотрудников. Стратегия их контрактации с производителями должна быть более дифференцированной – ориентированной на предложение дополнительной ценности, например, иностранному поставщику, который не имеет полного знания рынка РФ. В 2024–2026 гг. смена пула иностранных

поставщиков приведет к выходу на рынок новых компаний, которым необходимо партнерство в части взаимодействия с государственными органами, прохождение таможенных процедур, сопровождения сделок и др.

Плотный контакт с производителем и расширение сервисных опций как элемент функциональной диверсификации (маркетинг, разработка и производство ЛП) обеспечит более конкурентное развитие оптовых компаний на рынке. Развитие продуктового портфеля, например, за счет включения эксклюзивных отечественных БАДов облегчит вход в аптечные сети, маркетинговые контракты и совместное продвижение с которыми может обеспечивать до половины прибыли розничного звена.

Важной задачей является повышение эффективности продвижения (реклама, промоактивности, медицинские представители) для формирования спроса, поддержка которого через ассортимент, выкладку и отсутствие дефектуры – основная задача аптечной сети. В регионах широкий охват рынка, оперативность поставок и приближение складов к рознице позволят повысить скорость товароснабжения малых сетей, основная часть ассортимента которых будет формироваться региональными дистрибуторами.

Расширение нелекарственного ассортимента, оптимизация стоимости логистики, управление ассортиментом должны рассматриваться в качестве ресурса роста и точек отличия оптового звена при развитии товарной дистрибуции в регионе. Снижение цены закупки для небольших аптечных сетей обеспечит повышение устойчивости розничного звена в условиях падения доходности и возрастания конкуренции не только в офлайне, но и онлайн, в котором малые аптечные сети не имеют бюджета на развитие канала и привлечение пользователей. Отсутствие квалифицированных кадров не позволяет им эффективно подключиться к маркетинговым кампаниям и результативно наращивать продажи на внешнем трафике.

В регионах более низкий уровень присутствия федеральных аптечных сетей и снижение конкуренции на фоне ослабления продвижения иностранных ЛП в медийном поле (ОТС-сегмент) будет формировать более широкие

возможности для выгодной кооперации оптовиков и региональных сетей. При этом концентрация капитала в рознице приведет к улучшению экономики продаж в центре РФ, крупных городах и региональных центрах, что будет усиливать тенденцию пространственной диверсификации ритейла. Это снизит рыночную привлекательность менее емких рыночных локаций в регионах, обеспечивая широкие возможности для закрепления небольших оптовых компаний.

С другой стороны, реализация этой стратегии будет закреплять сегментирование рынков, в котором межрегиональным компаниям будет сложнее конкурировать за новые пространства из-за постепенной оптимизации количества торговых точек сетей, в структуре которых резко сократится доля независимых аптек и малых аптечных сетей, цикл поглощения которых еще не завершен.

Это означает, что оптовые компании в 2025–2026 гг. входят в новую фазу деконсолидации ритейла, в которой крупные сети будут оптимизировать географию размещения торговых точек, захватывая более удобные локации. Этот процесс будет сопровождаться дополнительным перераспределением рынка не только между розничными точками, но и фармдистрибуторами.

С точки зрения теории логистики диверсификация оптового звена цепи должна рассматриваться в более широком контексте процесса товарно-сбытовой кооперации звеньев и характерного для нее распределения рыночной власти.

В последние десять лет оптовые компании поддерживали независимые аптеки для балансировки рыночных сил и сдерживания роста асимметрии переговорных позиций, вызванного ускоренной консолидацией аптечных сетей. Этот процесс сопровождался предоставлением улучшенных условий закупки, снижением уровня транзакционных издержек для аптек, предоставлением продукции под СТМ дистрибутора (ЦВ «Протек» и др.).

Консолидация аптечного ритейла, расширение его логистических возможностей происходят в условиях отсутствия целостной концепции развития рынка, в которой производитель, дистрибутор и аптека не идентифицируют себя

как единое целое. Укрупнение аптечных сетей в противовес диверсификации оптового звена, рыночная устойчивость которого поддерживается в сопредельных функциях (производство, розница), является маркером разбалансировки цепи и растущей в ней асимметрии рыночной власти, которая переходит в пользу аптечных сетей и укрупняющегося фармацевтического производства. Выход с рынка крупных иностранных компаний, несмотря на преобладание дженериков в структуре предложения отечественных фармацевтических производителей, все меньше ограничивает возможности усиления переговорных позиций производственного звена, что будет замедлять смещение центра накопления стоимости (прибыли) в оптовое звено и далее в аптечный ритейл. В эмпирическом пределе развитие прямых контрактов возможно при условии, что основная часть коммерческого сегмента будет сконцентрирована двумя-тремя сетями, которые будут объединять несколько тысяч аптек и развивать соответствующие этой торговой сети логистические мощности.

С научной точки зрения институционально-рыночная перестройка логистической цепи товароснабжения рынка возможна только в случае критической консолидации аптечных сетей, барьером в развитии которой сегодня является высокая плотность аптечных сетей и перераспределение спроса, часть которого уходит в eCommerce.

Фактором эволюционного перехода к прямым поставкам является модель работы части дистрибуторов, которые ранее вышли за границы логистической функции и предложили производителям маркетинговые контракты на преференциальных к другим поставщикам условиях. В этих условиях укрупнение аптечного ритейла и развитие его логистической функции (часть ее реализуется дистрибуторами) обеспечили развитие прямых продаж более крупными сетями, консолидация которых, вероятно, будет поддержана мерами налоговой реформы в 2025 г., которые приведут к распродаже части региональных сетей.

Рыночная селекция аптечного рынка в современной фазе его развития снизит коммерческие риски контрактации, что сократит долю аптек, которые не в состоянии обеспечить возврат дебиторской задолженности. Вместе с тем переход части аптек на прямые поставки не позволит осуществлять закупки по оптимальной цене, что приведет к росту стоимости закупки и дефектуре. В условиях укрупнения сетей дробление закупок между сотнями поставщиков будет создавать трудности гарантированной закупки и стабильность цен за счет товарного запаса, который имеет оптовая компания и не имеет производитель.

Кроме того, в процессе диверсификации формирование собственных сетей дистрибуторами обеспечивает стабилизацию работы цепи лекарственного обращения.

Таким образом, на рынке более устойчивой является *смешанная – гибридная модель товароснабжения* на основе сочетания классической дистрибуции и прямых поставок. Незрелость института страхования и риски неоплаты для производителя требуют сохранения оптового звена, которое с начала 2020-х гг. выполняет функцию освобождения рынка от убыточных торговых точек.

До 2030 г. сложная фаза «деконсолидации» ритейла из-за критической плотности аптек будет сопровождаться усложнением моделей конкуренции сетей, переходом от ценовой конкуренции к новой модели расширения точек отличия за счет формирования линейки собственного высокомаржинального ассортимента. Снижение плотности локализации аптечных точек приведет к увеличению расходов товароснабжения, оптимизация которых потребует работы с более широким ассортиментом, товарным запасом и его максимального приближения к потребителю. Решение данных задач на региональных рынках без участия оптового звена не позволяет вывести экономику закупки в «операционный плюс».

Таким образом, товаропроводящая цепь рынка трансформируется за счет растущего доминирования розничного звена, что стимулирует смещение центра накопления стоимости (прибыли) в аптечные торговые сети.

Диверсификация национальных дистрибуторов обеспечит им сильные позиции на более емких рынках ЦФО и СЗФО, а также отдельных региональных центров. Нарастивание ими производственных компетенций и вертикальная интеграция крупных оптовых компаний в условиях снижения плотности аптечных сетей обеспечат более высокую управляемость и рыночную устойчивость цепи поставок, замкнутой на крупные и собственные аптечные сети, различные ассоциативные форматы.

Взаимодействие региональных и межрегиональных дистрибуторов с фармацевтическими логистическими операторами позволит развивать логистику товароснабжения аптечных точек в региональном пространстве рынка. Потребность в таком развитии будет определяться, в том числе активностью региональных дистрибуторов и интенсивностью товаропотоков.

Логистическая система управления товародвижением рынка будет характеризоваться усилением позиций консолидирующегося розничного звена. В качестве инструмента повышения ее эффективности должна рассматриваться оптимизация распределительной логистики для крупных аптечных сетей, которым будет сложнее и дороже самостоятельно развивать логистику в условиях возрастающей пространственной диффузии торговых точек. Усиление логистической функции дистрибуторов и специализированных операторов может формировать конфигурацию цепи, в которой развитие прямых поставок крупными сетями ограничено отсутствием автономной логистики, основная часть которой будет находиться на аутсорсинге.

К 2030 г. диверсификация оптового звена рынка приведет к закреплению многоуровневой системы дистрибуции, в которой крупные и небольшие оптовые компании будут иметь более твердое пространственное закрепление в части распределения продукции. Особенности развития торгово-логистической функции оптового звена в рамках многоуровневой системы товарной дистрибуции представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Развитие торгово-логистической функции оптового звена в товаропроводящей цепи фармацевтического рынка<sup>221</sup>

Параметры	Федеральные дистрибуторы	Межрегиональные дистрибуторы	Региональные дистрибуторы
Стратегия	Развитие собственных мощностей и стратегического партнерства (производство, розница)	Расширение географии рыночного присутствия, в т.ч. выход на внешние рынки.	Точечное расширение географии поставок. Нишевая специализация в контрактации с отдельными крупными фармпроизводителями. Выход на внешние рынки сбыта
Бизнес-модель	Вертикальная интеграция	Расширение географии экстерриториальных поставок. Выход на внешние рынки и наращивание производственных компетенций	Масштабирование продаж в региональном пространстве рынка
Логистика	Увеличение инвестиций в складскую инфраструктуру и сегмент дистрибуции	Увеличение инвестиций в складскую инфраструктуру и логистику последней мили	Увеличение доли аутсорсинга в части доставки, развитие складской инфраструктуры и сервисных опций
Соотношение торговой и логистической функции	Расширение логистической функции на фоне роста аптечных сетей и развития товарно-сбытовой кооперации с крупными отечественными фармпроизводителями	Наращивание поставок и развитие логистической функции за счет региональной экспансии, инвестиций в логистику и оптимизации цены закупки для аптечных сетей	Повышение роли оптовых поставок как фактора укрепления рыночной устойчивости в цепи
Охват рынка и локализация поставок	Опережающий рост коэффициента рыночной концентрации. Широкий охват рынка	Широкий географический охват рынка в регионах	Точечное расширение охвата рынка в регионах
Эффективность поставок и распределение добавленной стоимости в цепи	Переход части прибыли в розничное звено и производство. Стабилизация объема товарооборота в условиях диверсификации поставок (гос. закупки, розница) и опережающего роста коммерческого сегмента рынка	Рост рентабельности товарных поставок за счет оптимизации издержек логистики и снижения стоимости закупки ЛП. Увеличение товарооборота при перераспределении рынка	Стабилизация нормы прибыли в условиях роста издержек обращения (распределительная логистика, стоимость кредита и др.). сокращение массы при прибыли в условиях консолидации дистрибуторского сегмента
Переговорная позиция в товаропроводящей цепи	Сокращение рыночной власти по отношению к структурированной рознице и паритет переговорной позиции с производственным звеном в цепи	Усиление переговорной позиции с малыми формами аптечного бизнеса	Паритет переговорной позиции с малыми формами аптечного бизнеса

<sup>221</sup> Таблица составлена автором по результатам исследования.

Трансформация многоуровневой логистической системы фармдистрибуции определяется возможностями и инструментами адаптации оптового звена в рамках реализуемых им стратегий диверсификации, которые включают в том числе развитие товарных поставок и фармацевтической логистики.

На наш взгляд, в современный момент этот процесс тесно корреспондирует с перераспределением рыночной власти в товаропроводящей цепи рынка, которое характеризуется ростом доминирования фармацевтического производства и аптечного звена, имеющего, как показал анализ, наибольший темп консолидации. В настоящее время этот процесс сопровождается концентрацией системы управления аптечного ритейла на инструментах, которые не ориентированы на клиента, а направлены, прежде всего, на перераспределение добавленной стоимости в пользу сети (СТМ, УСТМ, маркетинговые выплаты, средства и/или скидка дистрибутора).

Введение СТМ в условиях перегретого рынка увеличило рыночную силу аптечной сети и обеспечивает ей дополнительный аргумент в переговорах с фармацевтическим производителем, особенно в условиях форсированного импортозамещения и фрагментации внутреннего предложения. Сокращение поставок иностранных ЛП будет усиливать переговорную позицию крупных российских производителей лекарств, доля которых в стоках и отгрузках дистрибуторов, формировании портфеля аптечных СТМ будет возрастать.

Важно отметить, что укрупнение фармацевтического опта и розницы после 2022 г. в России формирует особую траекторию институционализации рынка, в которой нарастающий диспаритет рыночной власти становится источником организационно более сложной трансформации оптового звена цепи лекарственного обращения. Отечественный фармрынок не развивается по европейской модели «одна аптека – один дистрибутор», а мимикрирует в сторону диверсификации и рыночного доминирования оптового бизнеса, который удерживает переговорную силу в кооперации с аптечной розницей, укрепляя свою рыночную устойчивость за счет вертикальной интеграции,

масштабирования продаж и территориально локального контроля цепочки создания стоимости (выход в розницу) (рисунок 3.4).

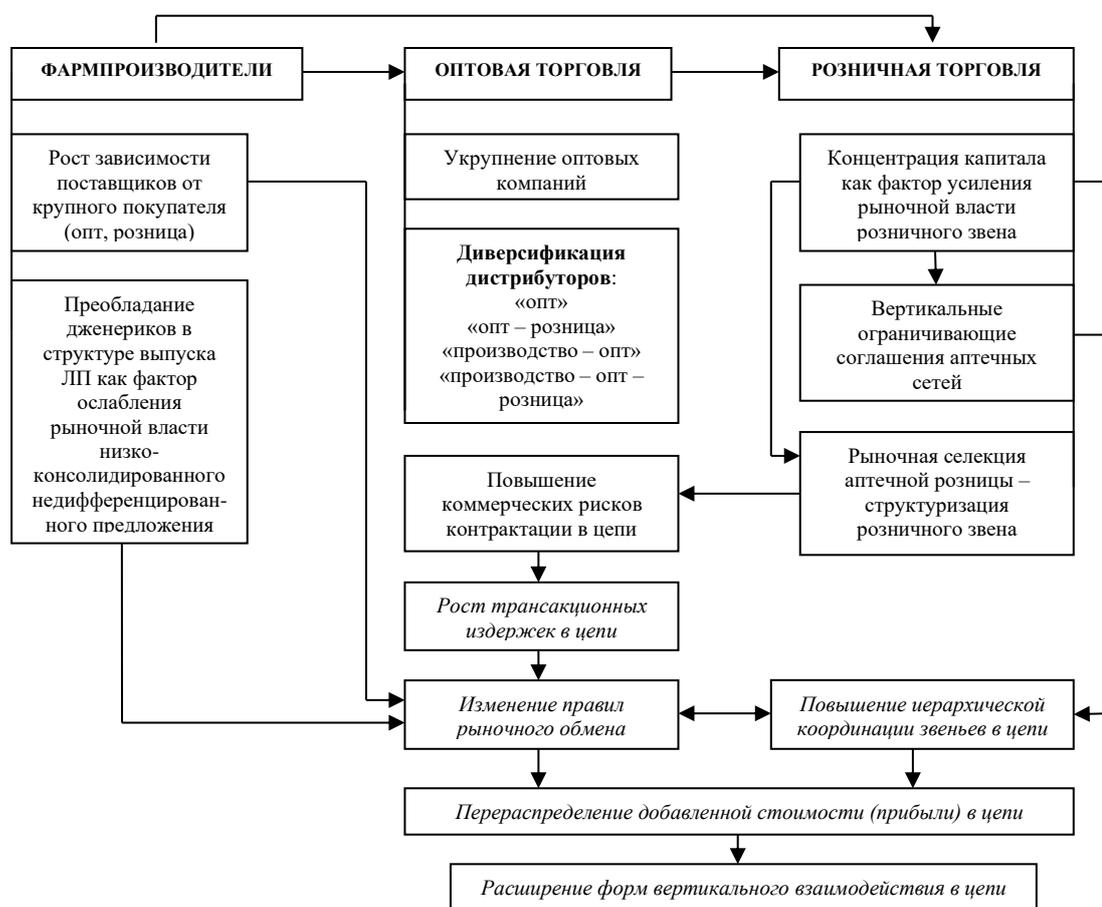


Рисунок 3.4 – Факторы расширения форм вертикального взаимодействия звеньев в логистической цепи фармацевтического рынка<sup>222</sup>

Фактором развития прямых поставок в консолидированный аптечный ритейл выступает горизонтальная интеграция аптечных сетей. Сегодня она подошла к своему эмпирическому пределу в виде растущего снижения доходности аптечных продаж из-за избыточного уплотнения аптечных точек.

Эмпирическая связка данных факторов формирует важное предметное перекрестье современного научно-практического анализа процессов институционально-рыночной трансформации логистической товаропроводящей цепи фармацевтического рынка, в которых развитие торгово-логистической

<sup>222</sup> Рисунок составлен автором по результатам исследования.

функции дистрибуторов становится производным от внутренней консолидации опта, накопления асимметрии рыночной власти в цепи и скорости этого процесса.

Дефицит ресурсов и доходности ограничивает развитие логистической функции и инвестиций в логистику со стороны небольших дистрибуторов, диверсификация которых будет стимулировать расширение форм вертикального взаимодействия и локальное пространственное развитие поставок как способ стабилизировать рыночную устойчивость оптового звена. Эффективность этого процесса определяется динамикой транзакционных издержек контрактации в цепи, уровень которых будет снижаться по мере дальнейшего перехода аптечного ритейла к оптимизации сетей, что повысит доходность в рознице и снизит давление на небольшие сети и независимые аптеки.

Рост рыночной власти сетей будет сопровождаться расширением вертикальных ограничивающих соглашений (СТМ, УСТМ, маркетинговые бюджеты), что потребует оптимизации суммарных издержек в цепи как функции транзакционных издержек и издержек контроля, а также результативности товарных поставок в цепи в целом.

Снижение риска контрактации, связанного с рыночной селекцией аптечной розницы и конкуренцией в целом, иерархическая координация звеньев в цепи стимулируют выбор форм вертикального взаимодействия укрупняющегося производства, оптовых компаний и аптечных сетей, оптимизация которых должна обеспечивать устойчивость цепи и рост суммарной прибыли с учетом решений по перестроению организационной структуры товарной дистрибуции.

В контексте современной трансформации логистической цепи товароснабжения фармацевтического рынка ее интеграция оказалась смещена в сторону развития более жестких форм вертикального взаимодействия с розничным звеном, накладывающим избыточные ограничения на цены и объем поставок в условиях снижения бэк-маржи со стороны иностранных поставщиков. Закрепление этой практики будет воспроизводить различные

гибридные формы взаимодействия с аптечным звеном, развитие которых в рамках подчиненной цепочки создания стоимости де-факто частично повторяет их конфигурацию в FMCG-сегменте, где небольшой поставщик зависит от крупной торговой сети, интегрированного планирования и управления ценой и ассортиментом<sup>223</sup>.

В аптечном ритейле фактором отклонения от такого сценария является более сложное перераспределение рынка на фоне падения доходности в коммерческом сегменте<sup>224</sup>. Снижение плотности аптек стимулирует рост eCommerce, который адсорбирует часть спроса и добавленной стоимости в высокомаржинальном сегменте парафармацевтического ассортимента, где доля СТМ сетей в продажах является более высокой (в аптечных продажах БАД – 20,7 %) относительно их общей доли в выручке аптеки – 3,5 % (рисунок 3.5).

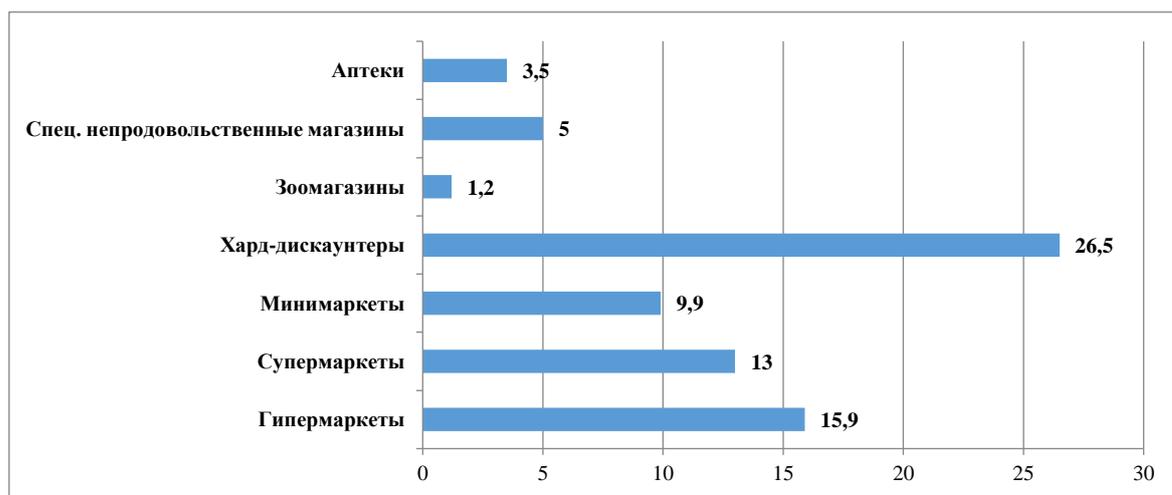


Рисунок 3.5 – Доля СТМ в аптеках и товаропроводящих каналах торговли в 2023 г. – марте 2024 г., %<sup>225</sup>

<sup>223</sup> Сергеев В.И., Борисовская М.А. Современные тенденции в процессах взаимодействия ритейлеров и поставщиков // Урал – драйвер неиндустриального и инновационного развития России: материалы II Уральского экономического форума. В 2 т. / отв. за выпуск Я.П. Силин, Е.Б. Дворякина. Екатеринбург, 2020. С. 190, 193.

<sup>224</sup> Калинина Н. Госзакупки – драйвер роста фармрынка // Ремедиум. 2020. № 1-3. С. 24.

<sup>225</sup> Шуляк С. Аптечный СТМ // По данным исследований DSM GROUP. С. 4. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dsm.ru/docs/presentations/DSM%2004062024%20%D0%A1%D0%A2%D0%9C.pdf (дата обращения: 18.09.2024).

В целом преодоление асимметрии в рыночном обмене возможно за счет качественного развития производства, в том числе посредством трансформации гибридной модели взаимодействия с иностранными фармпроизводителями в рамках локализации выпуска ЛП, запуска совместных проектов по выпуску препаратов, фрагментации и частичного распада цепей импортных поставок, в которых СТМ аптек могут создаваться западными контрактными площадками «под ключ».

Развитие данной модели взаимодействия дистрибуторов и иностранных производителей обеспечит усиление переговорной позиции со стороны предложения, качественное развитие которого позволит заместить формат, когда часть функционала логистики и продвижения ЛП передавалась иностранным поставщиком дистрибутору на локальном рынке на базе совместных проектов.

Повышение эффективности товарно-сбытовой кооперации в цепи требует масштабирования и инновационного развития фармацевтического производства, рентабельность которого является менее чувствительной к «эффекту масштаба» и более зависима от доли высокомаржинальной продукции в структуре выпуска<sup>226</sup>. Обобщение глобальной практики распределения добавленной стоимости в цепи показывает, что компании-интеграторы традиционно не обладают преимуществом в ее распределении, которое также не определяется положением звена в цепи создания стоимости.

Все это подчеркивает подвижность институционально-рыночной структуры товаропроводящей цепи фармацевтического рынка, интеграция звеньев которой будет все больше исключать жесткий контроль цепи со стороны одного звена, который становится более сложной результирующей вертикального взаимодействия в цепи в условиях изменения структуры рыночного доминирования.

---

<sup>226</sup> Устюжанина Е.В., Дементьев Е.В., Евсюков С.Г. Проблемы распределения власти и экономической ренты в сетях создания стоимости // Экономика и математические методы. 2020. Том 56. № 1. С. 9–10.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вопросы многозвенной организации процессов товароснабжения на потребительском рынке приобретают все большую остроту и сложность в контексте формирования многоканальной модели продаж в отечественном и мировом ритейле, что фактически упраздняет институт посредников, особенно в онлайн-торговле, где производитель может напрямую предложить товар конечному покупателю.

В системе оптовой торговли фармацевтического рынка последние двадцать лет происходил эволюционный сдвиг от рынка дистрибутора к рынку производителя, а затем к рынку аптечного ритейла. Перераспределение рыночной власти между звеньями в цепи лекарственного обращения формирует более сложную проблематику рыночной институционализации логистической товаропроводящей цепи рынка, в которой переход добавленной стоимости в розничное звено сопровождается увеличением издержек контрактации, что повышает дисбалансы товарного обмена и давление на прибыль звеньев цепи.

Все это повышает роль и значение оптового звена в части операционного управления затратами, что позволяет с наименьшими затратами выстроить логистику оптового оборота ЛП, а также создать резерв роста эффективности товароснабжения и повышения производительности труда.

Консолидация ритейла становится фактором более сильной структуризации звеньев в цепи, в ходе которой диверсификация опыта, например за счет самостоятельного выхода в розницу, представляет собой достаточно сложный процесс, побочным эффектом которого является гарантированный сбыт и выход дистрибутора из конкурентной борьбы.

Как показало исследование, снижение эффективности внешних товарных поставок в интегрированных вертикальных структурах дистрибуторов показывает пределы повышения рыночной устойчивости оптового звена, изменение бизнес-модели которого вызвано дефицитом маржи в рамках классической реализации торгово-логистических функций опта.

Развитие ростовской школы логистики в 2000–2010-х гг. отражает мощный вектор рефлексии современной логистики, в русле которой развивалось множество исследований, затрагивающих проблемы товарно-сбытовой кооперации звеньев как фактора структуризации товаропроводящей цепи рынка. В современной рыночной фазе развития отечественной фармации сформированный ранее задел концептуально-теоретических и методических разработок получает дополнительное развитие на очередном эволюционном витке организационной пересборки фармацевтического рынка, в ходе которой позиции оптового звена должны быть усилены.

Опережающие темпы консолидации оптовых компаний, постепенная монополизация коммерческого сегмента рынка будут усиливать асимметрию рыночной иерархии звеньев, что приведет к возрастанию дисбаланса переговорных позиций и перетоку дополнительной части прибыли в розничное звено. Проведенный в работе анализ показал, что траектория усиления позиций аптечных сетей в цепи не будет являться линейной, поскольку критическое снижение доходности приведет к развороту рынка в сторону снижения территориальной плотности размещения аптек, повышению рентабельности работы аптечных точек, которые при этом будут испытывать возрастающую конкуренцию со стороны маркетплейсов.

Перераспределение емкости рынка создает более сложную конкурентную среду в рамках конкуренции каналов товароснабжения рынка, а также возрастания рыночной силы аптечных сетей. Последние не только адсорбируют большую часть прибыли, но и изменяют правила обмена, предлагают новые инструменты перераспределения прибыли (СТМ, УСТМ) на перенасыщенном рынке, где переговорная сила менее консолидированного фармацевтического производства будет снижаться.

Перемещение ЛП в обход международных транспортных узлов, переход иностранных фармацевтических производителей к локализации выпуска препаратов в России как модели бесперебойной поставки увеличивают стоимость доставки. Это потребует оптимизации издержек в условиях роста

логистической нагрузки фармдистрибуторов и логистических операторов, инструментом снижения которой является развитие и релокация складской инфраструктуры товароснабжения аптечных точек и системы госпитальных закупок.

Процесс усиления позиций оптового звена в цепи исследован в диссертации в рамках предметно расширенной оценки возможностей формирования цепей полного цикла в отечественной фармации, которое ограничено дефицитом базовых компонентов (азот, водород, соли, кислоты), волатильность логистики закупки которых повышает риск роста стоимости ЛП и снижения их внутренней доступности. Преодоление этих ограничений возможно посредством развития экспортно-ориентированных цепей создания стоимости, совмещения внутреннего и внешнего каналов в логистике распределения продукции, что обеспечит резерв дополнительной рыночной емкости для окупаемости инвестиций в НИОКР и разработку инновационных оригинальных ЛП, их масштабирование и диверсификация географии экспортных поставок потребуют сквозной оптимизации логистических издержек, основную часть которых формируют сырье и материалы.

Логистическое экспортно-ориентированное развитие цепи создания стоимости за счет локализации ЛП и форсированной разработки препаратов передовой терапии, а также локализации наиболее значимых ингредиентов позволит субсидировать внутренние продажи, снизить цену и повысить доступность ЛП, что уменьшит риски роста дефектуры в условиях постепенного выхода с рынка иностранных фармацевтических производителей.

Таким образом, современное развитие процессов товароснабжения фармацевтического рынка характеризуется ростом асимметрии в товарно-сбытовой кооперации оптового и розничного звена, консолидацией сетей, смещением центра накопления стоимости (прибыли) в аптечный ритейл.

Проведенный анализ позволили доказать, что пространственная диффузия сетей может быть обеспечена за счет снижения стоимости логистики товароснабжения аптечных точек, а также повышения эффективности доставки

в рамках онлайн-продаж и сложной коллаборации аптечных точек с маркетплейсами, стимулирующей переоценку возрастающей роли логистики (сервис, скорость сборки, доставка товара) в поддержании конкурентоспособности дистанционного канала продаж (интернет-аптеки, маркетплейсы, агрегаторы, сервисы дистрибуторов).

Многоканальная модель продаж формирует более сложную формулу рыночного успеха, в которой результативность продаж и конкурентной отстройки на рынке определяется в рамках синергии, когда аккумулятивное покрытие потенциального спроса аптечными точками, уровнем цен, ассортиментом и сервисами, которые предлагает агрегатор. Каждая из бизнес-моделей онлайн-продаж имеет разную экономику затрат и способ продвижения, а также логистическое обеспечение поставок, значение которого только возрастает.

Закономерности развития многоканальной модели продаж получили научно-практическую оценку в работе с точки зрения интеграции в этот процесс фармдистрибуторов, которые имеют наиболее широкие возможности складского обеспечения широкой географии продаж, включая организацию фармацевтической логистики на последней миле.

Изменение условий товарного кредитования в логистической товаропроводящей цепи лекарственного обращения, рост транзакционных издержек товарно-сбытовой кооперации звеньев которой приводит к снижению добавленной стоимости и ослаблению переговорной позиции оптового звена, повышение его рыночной устойчивости требует выработки стратегий диверсификации дистрибуторов по всем уровням системы товароснабжения рынка.

В диссертации данные стратегии были дифференцированы в разрезе национальных дистрибуторов и региональных оптовых компаний, которые имеют неодинаковые ресурсные возможности для вертикальной интеграции,

равно как аптечные сети для горизонтальной интеграции торговых точек и их автономного логистического обеспечения.

Проведенное исследование позволяет заключить, что логистическая система управления товародвижением фармацевтического рынка будет характеризоваться усилением позиций консолидирующейся розничной торговли, которой будет сложнее и дороже самостоятельно развивать логистику в условиях возрастающей пространственной диффузии торговых точек. Это потребует усиления логистической функции дистрибуторов и специализированных операторов, что приведет к развитию многоуровневой системы дистрибуции, в которой региональные оптовые компании будут иметь более твердое пространственное закрепление в части распределения продукции, логистика которого требует более детальной систематизированной оценки.

В целом проведенное исследование указывает на качественное изменение и усложнение процесса институционально-рыночной трансформации дистрибуторского звена, в котором логистическая организация оптового оборота ЛП в цепи не обеспечивает экономической самодостаточности опта с точки зрения прибылеобразования. Это направляет оптовый бизнес в сторону диверсификации и построения вертикально-интегрированных холдингов, они укрепляют позиции крупного опта и маргинализируют позицию региональных дистрибуторов, которые оказываются на периферии рыночного поля, уходят в отдельные ниши или точечно расширяют географию поставок в отдельных регионах, развивают производственные компетенции.

Дальнейшее снижение плотности аптечных сетей, вероятно, будет закреплять сложившийся рыночный диспаритет в логистической системе товароснабжения рынка, «новая» модель которого будет характеризоваться укреплением горизонтальных связей в ритейле. Его переход к новой модели неценовой конкуренции даст дополнительный резерв роста прибыли «внутри» аптечных точек продаж, логистическая цепочка которых заканчивается провизором. Ресурс затратной оптимизации последней сегодня ограничен

дефицитом трудовых ресурсов на рынке, что будет поддерживать инфляцию издержек и рост цен на рынке.

Это дополнительно актуализирует предложенную в диссертации экспортно-ориентированную перестройку цепей создания стоимости в фармации, т.е. расширение продуктового портфеля более маржинальных дорогих инновационных препаратов, что будет стимулировать сегментацию рынка, расширение адаптационных возможностей нишевых дистрибуторов, углубление специализации части опта, балансировку и стабилизацию системы распределения продукции.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 04.08.2023 № 444-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (СПС «Консультант Плюс).
2. Акулов Е.А. Торговля США фармацевтическими продуктами: современные тенденции / Е.А. Акулов, Н.А. Волгина // Инновационная экономика. – 2022. – № 2 (31). – С. 28–40.
3. Алексеева Н. Основные этапы автоматизации склада с помощью WMS / Н. Алексеева // Логистика. – 2012. – № 6 (67). – С. 30–33.
4. Алексеева Н.Н. Исследование аптечного сегмента фармацевтического рынка России / Н.Н. Алексеева // Инновационное развитие образовательного потенциала в условиях антикризисного управления: логистика, менеджмент, сервис и бизнес-статистика: Материалы Международной научно-практической конференции, 18–19 июня 2009 г. – Самара: Издательство Самарского государственного экономического университета, 2009. – С. 19–30.
5. Алексеева Н.Н. Исследование показателей оптимизации потоков в логистических информационных системах в аптечных сетях / Н.Н. Алексеева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – № 12 (62). – С. 9–12.
6. Алексеева Н.Н. Система управления заказами в логистической информационной системе аптечных сетей / Н.Н. Алексеева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2010. – № 1 (63). – С. 9–12.
7. Алексеева Н.Н. Управление информационными потоками в аптечных сетях на принципах логистики: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Н.Н. Алексеева; Самарский государственный экономический университет. – Самара, 2010. – 196 с.

8. Алтайская Е. Аптечные сети выгодно создавать фармдистрибуторам / Е. Алтайская // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/aptechnye-seti-vygodno-sozdavat-farmdistributoram-4184> (дата обращения: 14.05.2023).
9. Алтайская Е. Вопрос доверия. Как наладить диалог дистрибутора и аптеки / Е. Алтайская // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/vopros-doveriya-kak-naladit-dialog-distributora-i-apteki-14249> (дата обращения: 28.05.2023).
10. Алтайская Е. Дистрибуция и аптека: конфликт интересов / Е. Алтайская // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/distribuciya-i-apteka-konflikt-interesov-17610> (дата обращения: 17.08.2024).
11. Алтайская Е. Дистрибуция: чем поддержать оптовое звено? / Е. Алтайская // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/distribuciya-chem-podderzhat-centralnoe-zveno-15184> (дата обращения: 11.07.2022).
12. Алтайская Е. Малая розница // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/malaya-roznica-15345> (дата обращения: 08.08.2023).
13. Алтайская Е. Фарма России: о фармацевтических субстанциях и не только // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/farma-rossii-o-farmaceuticheskix-substanciyax-i-ne-tolko-15527?ysclid=m4mjiesd90382399418> (дата обращения: 04.11.2022).
14. Алтайская Е. Фармрозница: каких трансформаций ждать аптекам? / Е. Алтайская // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/farmroznica-kakix-transformaciyo-zhdai-aptekam-16962> (дата обращения: 06.02.2024).
15. Альбеков А.У. Глобализация vs регионализация современных цепей поставок: монография / А.У. Альбеков, С.Н. Резников. – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2014. – 449 с.

16. Альбеков А.У. Интегративное управление цепями поставок в условиях международной экономической интоллерантности / А.У. Альбеков, Т.В. Пархоменко // Развитие логистики в условиях санкционных ограничений и международной экономической интоллерантности: Материалы международной научно-практической конференции «XVIII Южно-Российский логистический форум» / Ростовский государственный экономический университет «РИНХ»; Южно-Российская ассоциация логистики. – Ростов-на-Дону, 2022. – С. 12–17.

17. Антонова О.И. Современное состояние и финансирование проектов инновационной деятельности в биотехнологической фармацевтической отрасли / О.И. Антонова // Молодая фармация – потенциал будущего: Сборник материалов XIV Всероссийской научной конференции с международным участием Молодежного научного общества СПХФУ. – Санкт-Петербург, 2024. – С. 112–117.

18. Аренков И.А. Тренды цифровой трансформации в сфере управления здравоохранением: международный опыт / И.А. Аренков, Я.Ю. Салихова, В.В. Лизовская, Ю.А. Бичун // В сборнике: Теория и практика экономики и предпринимательства. Труды XVIII Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. Симферополь, 2021. С. 6-9.

19. Афанасенко И.Д. Трансформация логистических систем или стабильность через изменения / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова // Инновационные логистические решения в условиях экономики трансформации: технологический суверенитет, импортозамещение, цифровое равенство: Материалы международной научно-практической конференции. – Ростов-на-Дону, 2023. – С. 23–27.

20. Багдасарьян И.С. Экономический рост: факторы эффективного развития / И.С. Багдасарьян, Е.Г. Ворожбит, А.С. Выскребенцева, Т.Р. Высоцкая, Б.В. Мартынов, Е.С. Прокопенко, С.Г. Халатян [и др.]. – Пенза: Изд-во Наука и Просвещение, 2017. – 110 с.

21. Бажина Д.Б. Имитационное моделирование цепей поставок на основе системной динамики / Д.Б. Бажина, В.С. Лукинский, Н.Н. Николаевский // Логистика и управление цепями поставок. – 2020. – № 1 (96). – С. 47–56.

22. Баранова О. Люди, которые договариваются / О. Баранова // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». – 2016. – № 7 (836). – С. 11. – URL: <https://pharmvestnik.ru/articles/ljudi-kotorye-dogovarivajutsja.html> (дата обращения: 01.11.2023).

23. Баркалова О.Н. Логистика на фармацевтическом рынке / О.Н. Баркалова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: Материалы VI международной научно-практической конференции к 30-летию ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк, 2022. – С. 14–16.

24. Баркова Ю.Н. Система мониторинга за состоянием объектов в цепях поставок лекарственных средств и фармацевтических препаратов / Ю.Н. Баркова // Актуальные проблемы управления-2019: Материалы 24-й Международной научно-практической конференции / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления. – Москва, 2020. – С. 290–292.

25. Барыкин С.Е. Крупнейшие международные цифровые логистические платформы: сравнительный анализ / С.Е. Барыкин, Ю.Б. Егерев, Е.В. Корчагина, О.В. Калинина, Е.С. Федорова // Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. – 2022. – Т. 7. – № 1. – С. 97-103.

26. Белова В.В. Проблемы и перспективы фармацевтической отрасли в условиях кризисных ситуаций 2020–2022 гг. / В.В. Белова // Уроки пандемии COVID-19 для здравоохранения и общества. – Москва, 2022. – С. 76–83.

27. Березной А.В. Трансформация бизнес-моделей «Большой фармы» / А.В. Березной // Мировая экономика и международные отношения. – 2022. – Т. 66. – № 3. – С. 81–89.

28. Беркович М.И. Детерминанты инновационной активности российских фармацевтических производителей / М.И. Беркович, А.Ю. Волин // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2022. – Т. 15. – № 6. – С. 110–123.

29. Беркович М.И. Российское фармацевтическое производство как инновационная отрасль: состояние и перспективы / М.И. Беркович, А.Ю. Волин // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2022. – Т. 236. – № 4. – С. 239–259.

30. Беспалов Н.В. У лекарственной дистрибуции – уникальная структура // Фармацевтическая газета «Московские аптеки» / Н.В. Беспалов. – URL: <https://mosapteki.ru/material/u-lekarstvennoyo-distribucii-unikalnaya-struktura-14593?ysclid=m4mjd1qhcu588377212> (дата обращения: 06.04.2022).

31. Близняк О.В. Современные тенденции развития мирового фармацевтического рынка / О.В. Близняк, В.В. Уранова // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 97–9. – С. 163–167.

32. Бодрова А.В. Анализ дистрибуции лекарственных препаратов, произведенных в Уральском федеральном округе в маркетинговом и экономическом аспекте / А.В. Бодрова, А.Л. Петров, Г.Н. Андрианова // Актуальные вопросы современной медицинской науки и здравоохранения: Материалы V Международной научно-практической конференции молодых учёных и студентов, посвященной 75-летию Победы в Великой Отечественной войне, 90-летию УГМУ и 100-летию медицинского образования на Урале. – Екатеринбург, 2020. – С. 451–455.

33. Бойко В.Н. Особенности конкуренции на российском фармацевтическом рынке / В.Н. Бойко, П.А. Лисовский // Новая аптека. – 2013. – № 1. – С. 27–34.

34. Болдуин Р. Разрывы цепочек поставок: новая природа потрясений / Р. Болдуин, Р. Фриман, А. Теодоракопулос // Econs: сайт об исследованиях по экономике и финансам. URL: <https://econs.online/articles/opinions/razryvy-tsepohek-postavok-novaya-priroda-potryaseniy/> (дата обращения: 09.02.2024).

35. Борисов Ю.А. Возможности использования логистического аутсорсинга для фармацевтических торговых сетей / Ю.А. Борисов, Л.А. Сосунова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2008. – № 10 (48). – С. 81–86.

36. Борисов Ю.А. Особенности оценки эффективности логистического аутсорсинга для фармацевтических торговых сетей / Ю.А. Борисов // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. – Вып. 2. – Ч. 1. – Самара: Издательство Самарского государственного экономического университета, 2008. – С. 60–69.

37. Борисов Ю.А. Развитие логистического аутсорсинга в фармацевтических торговых сетях: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ю.А. Борисов; Самарский государственный экономический университет. – Самара, 2008. – 22 с.

38. Борисова В.В. Императивы антикризисной логистики / В.В. Борисова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2023. – № 1 (81). – С. 16–20.

39. Бородулина С.А. Определение производительности труда как элемент стратегического управления транспортными организациями / С.А. Бородулина, Т.А. Тихомирова // Концептуальные проблемы экономики и управления на транспорте: взгляд в будущее: Труды международной научно-практической конференции. – Москва, 2023. – С. 14–17.

40. Бородулина С.А. Проблемы выбора оптимального вида конфигурации транспортно-логистической системы региона / С.А. Бородулина // Социально-экономическое развитие России и Монголии: проблемы и перспективы: Материалы VI Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 55–58.

41. Бронникова О. Логистика на фармрынке – проблемы и тенденции / О. Бронникова // Ремедиум. – 2009. – № 12. – С. 61.

42. Брызгалова Е.А. Анализ современных особенностей взаимодействия производственной и сбытовой сфер в фармацевтическом бизнесе / Е.А. Брызгалова // Финансовая система и бюджетная политика государства: проблемы и пути решения: Сборник научных статей магистрантов и преподавателей. – Москва, 2017. – С. 188–194.

43. Брызгалова-План Е.А. Оценка рисков деятельности региональных фармацевтических компаний-разработчиков / Е.А. Брызгалова-План, М.В. Ковшова // Инновационные технологии в менеджменте: управленческий и социальный аспекты: Материалы международной научно-практической конференции. – Москва, 2021. – С. 25–29.

44. Брызгалова-План Е.А. Оценка рисков фармацевтических компаний-разработчиков / Е.А. Брызгалова-План // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2021. – № 1. – С. 159–166.

45. Брызгалова-План Е.А. Формирование механизма повышения эффективности функционирования региональных фармацевтических компаний-разработчиков: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Е.А. Брызгалова-План; Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации». – Мытищи. – 2021. – 155 с.

46. Бумагин Е. Средние ставки на низкотемпературные склады достигли 17 тыс. рублей / Е. Бумагин // Журнал о рынке коммерческой недвижимости CRE. – URL: <https://cre.ru/analytics/96114> (дата обращения: 02.07.2024).

47. Варпетян А. Пусть выиграет сильнейший, а не крупнейший / А. Варпетян // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/pust-vyigraet-silneyoshiyo-a-ne-krupneyoshiyo-14253> (дата обращения: 17.01.2023).

48. Власов Г.А. NC LOGISTIC: снижение требований к строительству складов. Чего сегодня не хватает арендаторам? / Г.А. Власов // Журнал о рынке коммерческой недвижимости CRE. – URL: <https://cre.ru/expert/3105> (дата обращения: 11.01.2024).

49. Власов Г.А. Маркировка и индикаторы риска: что меняется в оптовом звене / Г.А. Власов // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/markirovka-i-indikator-ryiska-cto-menyuetsya-v-optovom-zvene-17902> (дата обращения: 18.01.2024).
50. Власов Г.А. Фармлогистика: кризисы стимулировали ее развитие / Г.А. Власов // Московские аптеки. – 2024. – № 7 (364). – С. 46–50.
51. Волгина Н.А. «Звеньевая» реструктуризация глобальных фармацевтических цепочек под влиянием пандемии COVID-19 / Н.А. Волгина // Вестник МГИМО-Университета. – 2022. – № 15 (1). – С. 126–142.
52. Волгина Н.А. Китай в глобальных цепочках стоимости: монография / Н.А. Волгина. Лю П.; СПбГУ, Институт экономики РАН. – Москва, 2023. – 174 с.
53. Волгина Н.А. Макроэкономическая взаимосвязь в эпоху глобальных цепочек стоимости / Н.А. Волгина // Вестник Российского университета дружбы народов. – (Серия: Экономика). – 2016. – № 4. – С. 133–139.
54. Волгина Н.А. Размещение звеньев фармацевтической цепочки в Китае: роль контрактных исследовательских организаций / Н.А. Волгина. Ли На; Вестник Российского университета дружбы народов. – (Серия: Экономика). – 2023. – Т. 31. – № 2. – С. 221–237.
55. Волгина Н.А. Фармацевтическая цепочка создания стоимости: возможности для аутсорсинга / Н.А. Волгина // Вестник Российского университета дружбы народов. – (Серия: Экономика). – 2021. – Т. 29. – № 1. – С. 150–163.
56. Волин А.Ю. Методический инструментарий оценки инновационной активности российских фармацевтических производителей / А.Ю. Волин // Финансовый бизнес. – 2023. – № 9 (243). – С. 31–34.
57. Волненко В.Н. Конкурентоспособность и маркетинговые перспективы малого и среднего бизнеса на рынке фармацевтических услуг: состояние, пути повышения / В.Н. Волненко, Н.А. Киреева, И.М. Кублин, О.В. Прущак // Экономика устойчивого развития. – 2022. – № 1 (49). – С. 9–14.

58. Воронов А.В. Миссия, цели, задачи и функции международной фармацевтической логистики / А.В. Воронов, И.Н. Андреева // Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции: Сборник научных трудов. – Пятигорск, 2015. – С. 288–291.

59. Воронов А.В. Предпосылки международной фармацевтической логистики как производное современных концепций управления предпринимательскими организациями / А.В. Воронов, А.В. Кухаренко, В.И. Воронов // Безопасность Евразии. – 2016. – № 2 (52). – С. 415–426.

60. Воронов А.В. Сила систем фармацевтического бизнеса / А.В. Воронов, В.И. Воронов // Сила систем. – 2018. – № 1 (6). – С. 45–48.

61. Воронов А.В. Современные подходы к логистике вакцин и иммунобиологических препаратов в условиях «холодовой цепи» / А.В. Воронов, М.М. Казанцева, В.И. Воронов, А.В. Кухаренко // Главврач. – 2015. – № 4. – С. 31–36.

62. Воронов А.В. Формирование понятия, миссии, целей, задач, функций интегральной логистики: принципов и методов международной фармацевтической логистики / А.В. Воронов, В.И. Воронов // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – С. 1792.

63. Воронов А.В. Формирование современных логистических алгоритмов хранения вакцин и иммунобиологических препаратов в условиях «холодовой цепи» / А.В. Воронов, А.В. Кухаренко, В.И. Воронов, М.М. Казанцева // Справочник врача общей практики. – 2015. – № 4. – С. 40–45.

64. Воронов В.И. Логистика движения лекарственных средств в регионах / В.И. Воронов, А.В. Воронов // Вестник транспорта. – 2010. – № 11. – С. 12.

65. Воронов В.И. Международные товаропроводящие сети / В.И. Воронов, А.В. Воронов // Маркетинг. – 2016. – № 6. – С. 20.

66. Воронцова Н.А. Сравнительный анализ фармацевтической промышленности России и Китая. Перспективы сотрудничества /

Н.А. Воронцова // Российско-китайские исследования. – 2023. – Т. 7. – № 2. – С. 181–190.

67. Выжимова Д.Д. Использование цифровых технологий для повышения эффективности и прозрачности логистических процессов в фармацевтической отрасли / Д.Д. Выжимова, П.И. Горбунова, В.В. Лазарев // Цифровая трансформация промышленности: современные формы устойчивого развития: Сборник научных трудов по материалам 4-й Всероссийской научно-практической конференции. – Москва, 2023. – С. 375–382.

68. Гандель В.Г. Суверенизация фармации – плюсы и минусы. Часть 1 / В.Г. Гандель // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/suverenizaciya-farmacii-plyusy-i-minusy-ch-1-16015> (дата обращения: 17.03.2023).

69. Гандель В.Г. Суверенизация фармации – плюсы и минусы. Часть 2 / В.Г. Гандель // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/suverenizaciya-farmacii-plyusy-i-minusy-ch-2-16101> (дата обращения: 17.03.2023).

70. Гвилия Н.А. Конкурентное сотрудничество корпораций в функциональных областях логистики / Н.А. Гвилия, К.О. Михайлова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 3. – С. 115.

71. Гвилия Н.А. Потенциал конвергенции научных теорий в процессе формирования онтологической системы корпоративной логистики / Н.А. Гвилия // Наука и образование в условиях цифровой трансформации экономики и обществ: Сборник лучших докладов профессорско-преподавательского состава X Национальной научно-практической конференции института магистратуры с международным участием. – Санкт-Петербург, 2021. – С. 42–47.

72. Гвилия Н.А. Системная организация корпоративной логистики транспортного бизнеса в условиях цифровизации: монография / Н.А. Гвилия. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 228 с.

73. Гвилия Н.А. Устойчивое развитие транспортно-логистического холдинга в условиях цифровой трансформации: монография / Н.А. Гвилия. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2022. – 184 с.

74. Гвилия Н.А. Факторы принятия решения о целесообразности участия в транспортно-логистической экосистеме / Н.А. Гвилия, Ч. Сун // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – № 2 (146). – С. 105–110.

75. Главина С.Г. Состояние и конкурентоспособность российской фармацевтической отрасли в условиях COVID-19 / С.Г. Главина, И.А.З. Айдрус // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2021. – № 4 (50). – С. 70–78.

76. Глобальные связи: как Big Pharma отвечает на геополитические вызовы // Фармацевтический журнал «Новости GxP». – 2024. Весна. – URL: <http://gxpnews.net/2024/03/globalnye-svyazi-kak-big-pharma-otvechaet-na-geopoliticheskie-vyzovy/?ysclid=m6gurunwfa121156396> (дата обращения: 19.01.2024).

77. Головатюк И.В. Особенности конкуренции на рынке лекарственной торговли / И.В. Головатюк // Конкурентоспособность: формы и стратегии: Сборник работ регионального семинара. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2006. – С. 24–26.

78. Головатюк И.В. Развитие эффективной дистрибуции посредством Интернет / И.В. Головатюк // Электронный бизнес: проблемы, развитие и перспективы: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2006. – С. 12–14.

79. Головатюк И.В. Формирование маркетинговой логистической системы на фармацевтическом предприятии: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / И.В. Головатюк; Воронежский государственный университет. – Воронеж, 2009.

80. Головина И. Рынок ePharma 2022. Тренды 2023 / И. Головина // По данным исследований DATA INSIGHT. – URL:

[https://datainsight.ru/DI\\_Golovina\\_ePharma\\_2022\\_trends\\_2023](https://datainsight.ru/DI_Golovina_ePharma_2022_trends_2023) (дата обращения: 04.09.2023).

81. Гончаров Д.В. Проблемы и перспективы развития рынка фармацевтической продукции РФ / Д.В. Гончаров, С.В. Землянская // Проблемы научной мысли. – 2023. – Т. 2. – № 5. – С. 75–82.

82. Гончарова А. Дистрибуторы на рынке – класс угнетенный / А. Гончарова // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/distributory-na-farmrynke-klass-ugnetennyuо-6250> (дата обращения: 12.01.2024).

83. Гончарова А. Дистрибуторы не умрут никогда / А. Гончарова // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/distributory-ne-umrut-nikогда-3585> (дата обращения: 11.01.2024).

84. Гончарова А. Мизерными деньгами качественной транспортировки не добиться / А. Гончарова // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/mizernymi-dengami-kachestvennoyo-transportirovki-ne-dobitsya-4928> (дата обращения: 11.03.2023).

85. Горба Л.К. Холодовые цепи поставок при распределении фармацевтической продукции / Л.К. Горба // Экономический вектор. – 2021. – № 4 (27). – С. 55–60.

86. Графова Т.О. Импортозамещение и санкционная перестройка отечественной фарминдустрии / Т.О. Графова, В.А. Яковенко, А.Н. Кононов // Экономические науки. – 2023. – № 229. – С. 485–492.

87. Графова Т.О. Разработка стратегии развития предприятия транспортной отрасли как основа построения стратегического учета / Т.О. Графова. Д. А. Горбик // Научный результат. Экономические исследования. – 2017. – Т. 3. – № 4. – С. 18–32.

88. Григорьева Л.И. Анализ финансовых показателей деятельности фармацевтических дистрибуторов / Л.И. Григорьева, Б.А. Аманжолова // Наука.

Технологии. Инновации: Сборник научных трудов: в 9 частях / под редакцией А.В. Гадюкина. – Новосибирск. – 2018. – С. 56–66.

89. Григорьева О. Кризис роста. Производители опасаются консолидации аптечных сетей / О. Григорьева // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». – 2024. – № 17 (1146). – URL: <https://pharmvestnik.ru/articles/Krizis-rosta-Proizvoditeli-opasautsya-konsolidacii-aptechnyh-setei.html> (дата обращения: 06.10.2024).

90. Григорьева О. Ставка на гибрид. Как меняется модель взаимодействия компаний в сегменте госзакупок / О. Григорьева // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». – 2024. – № 16 (1145). – С. 5. – URL: <https://pharmvestnik.ru/articles/Stavka-na-gibrid-Kak-menyaetsya-model-vzaimodeistviya-kompanii-v-segmente-goszakupok.html> (дата обращения: 18.07.2024).

91. Гринева Д.И. Оценка издержкостности лекарственных препаратов, произведенных в УРФО / Д.И. Гринева, Д.Д. Гафарова, К.А. Киселева [и др.] // Актуальные вопросы современной медицинской науки и здравоохранения: Сборник статей VII Международной научно-практической конференции молодых ученых и студентов / Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации; Научное общество молодых ученых и студентов. – Екатеринбург – 2022. – С. 2758–2763.

92. Гришина М.Г. Инновации в фармацевтической отрасли / М.Г. Гришина, Е.В. Дубогрызова // Современная фармация: вызовы, ожидания, решения: Материалы Всероссийской конференции / отв. редактор А.В. Солонина. – Пермь, 2023. – С. 48–52.

93. Гришина М.Г. Рынок фармацевтической продукции России: призма развития в разрезе существующих проблем современности / М.Г. Гришина, Е.А. Кабачевская, А.В. Коваленко, А.А. Халимова // Modern Economy Success. – 2023. – № 2. – С. 129–134.

94. Гусева В.С. Особенности фармацевтической продукции как объекта современной логистики / В.С. Гусева // Потребительская кооперация. – 2011. – № 3 (34). – С. 29–35.
95. Данг К.Б. Ключевые факторы развития логистической системы АСЕАН / К.Б. Данг, Б.А. Аникин // Вестник университета. – 2022. – № 3. – С. 90–96.
96. Данченко О. Дистрибутор или логист: за кем будущее на фармрынке? / О. Данченко // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/distributor-ili-logist-za-kem-budushhee-na-farmrynke-7922?ysclid=m4mzjq0wa4788281776> (дата обращения: 03.08.2022).
97. Диденко Н.И. Модель внедрения ИОТ-технологий в складских процессах фармацевтической компании. Часть 1: процесс приемки товаров на склад // Н.И. Диденко, А.Л. Рыбас, А.Ю. Газизулина, К.Э. Скрипнюк // Инновации. – 2023. – № 2 (292). – С. 10-21.
98. Дмитриев А.В. Цифровые экосистемы в транспортной логистике: монография / А.В. Дмитриев, В.А. Нос, А.В. Парфенов. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2024. – 180 с.
99. Днепровская И.В. Современные перспективы инновационного развития фармацевтической отрасли России: социально-экономические аспекты / И.В. Днепровская, С.Г. Халатян // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2018. – № 1 (211). – С. 45–51.
100. Догузова В. Риск – не аптечное дело / В. Догузова, Е. Калиновская // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». – 2024. – № 4 (1133). – С. 1–5. – URL: <https://pharmvestnik.ru/articles/Risk-ne-aptechnoe-delo.html> (дата обращения: 18.07.2024).
101. Долгопятова Т.Г. Фармацевтическое производство в России во время пандемии: старые проблемы, новые вызовы / Т.Г. Долгопятова, А.А. Федюнина, А.Г. Назарова // ЭКО. – 2021. – № 8 (566). С. – 38–63.
102. Доровская А.И. Логистические проблемы вакцинации от COVID-19 / А.И. Доровская // Бенефициар. – 2022. – № 108. – С. 50–53.

103. Дорофеев Е. Как пересмотр ипотечных программ повлияет на приход новых инвесторов в склады и логистику / Е. Дорофеев, Е. Толстошеева [и др.] // Склады и логистика. – 2024. – № 37. – С. 10–17. – URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://cre.ru/content/upload/journal/item/file/17255441711234.pdf> (дата обращения: 14.09.2024).

104. Дыбская В.В. Квантовая логистика: новый взгляд на оптимизацию логистической деятельности в цепях поставок / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев, И.В. Сергеев // Логистика. – 2024. – № 5 (210). – С. 42–48.

105. Дыбская В.В. Мировые тренды управления цепями поставок в направлении цифровизации / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев, И.В. Сергеев // Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика: Материалы I Национальной научно-образовательной конференции. Санкт-Петербург. – 2020. – С. 17–25.

106. Дыбская В.В. Мультиэшелонированные сетевые структуры цепей поставок / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев // Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика: Материалы IV Национальной научно-образовательной конференции. В двух частях. – Санкт-Петербург, 2023. – С. 302–308.

107. Дыбская В.В. Формирование политики обслуживания потребителей с точки зрения логистики / В.В. Дыбская, А.В. Иванова // Логистика и управление цепями поставок. – 2020. – № 4. – С. 55.

108. Дыбская В.В. Цифровая трансформация цепей поставок предприятий сетевой розницы / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев, И.В. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. – 2019. – № 4 (93). – С. 3–16.

109. Евстратов А.В. Обоснование применения логистического подхода в управлении материальными потоками на фармацевтическом рынке / А.В. Евстратов, С.Г. Халатян // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2018. – № 10 (220). – С. 44–48.

110. Евстратов А.В. Оценка уровня концентрации в аптечном сегменте российского фармацевтического рынка / А.В. Евстратов, А.И. Овод,

В.А. Солянина, К.Г. Оганнисян // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2024. – № 1. – С. 119–137.

111. Евстратов А.В. Процессы консолидации аптечных сетей на российском фармацевтическом рынке: основные тенденции и перспективы / А.В. Евстратов, А.И. Овод, В.А. Солянина, Е.А. Коробова // Индустриальная экономика. – 2022. – № 6. – С. 130–137.

112. Евстратов А.В. Структурные преобразования на российском фармацевтическом рынке в аптечном сегменте / А.В. Евстратов, О.И. Соловьева, Р.Д. Икпо, Е.Н. Ноздрачева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 12–3. – С. 432–439.

113. Еремеева Е.Н. Онлайн-аптеки – эффективный инструмент маркетинга для повышения продаж на региональном фармацевтическом рынке / Е.Н. Еремеева, Т.Н. Несиоловская // Теоретическая экономика. – 2023. – № 12 (108). – С. 96–105.

114. Еремченко О.А. Причины и модели трансформации стратегий технологического развития транснациональных фармацевтических компаний / О.А. Еремченко, Л.А. Цветкова // Менеджер здравоохранения. – 2018. – № 8. – С. 61–68.

115. Еськин С.М. Аптеки на пороге 2025-го: куда развернется конкуренция? / С.М. Еськин, Ю.А. Крестинский, К.А. Тиунов, В.Н. Тупяков [и др.] // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/apteki-na-poroqe-2025go-kuda-razvernetsya-konkurenciya-18105> (дата обращения: 01.11.2024).

116. Еськин С.М. На фармрынке идет деградация отношений / С.М. Еськин // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/sergeyo-eskin-na-farmrynke-idet-degradaciya-vzaimootnosheniyo-10063> (дата обращения: 11.03.2024).

117. Жалбирова Г.М. Фармацевтическая логистика в системе здравоохранения республики Казахстан / Г.М. Жалбирова, Ж.М. Арыстанов,

А.Е. Хамметова, А.М. Исенбаева // Фармация Казахстана. – 2023. – № 2. – С. 286–292.

118. Жильцова О.Н. Маркетинговые аспекты формирования розничных цен на российском фармрынке / О.Н. Жильцова // Маркетинг и логистика. – 2020. – № 6 (32). – С. 35–46.

119. Жукова К. Фармрынок в цифровой реальности – каким он будет? / К. Жукова, С. Егоров, Д. Баглей, И. Обухова // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/farmrynok-v-cifrovoyo-realnosti-kakim-on-budet-13765> (дата обращения: 06.11.2022).

120. Журавлева Н.А. Совершенствование методов прогнозирования показателей перевозок грузов / Н.А. Журавлева, Л.М. Чеченова, Е.М. Волкова // Транспортное дело России. 2024. № 6. С. 189-193.

121. Засыпкина О. Специфика аптечного и дистрибьюторского секторов на фармрынках стран СНГ и Грузии / О. Засыпкина // Рецепт. – 2012. – № 6 (86). – С. 46–54.

122. Зубкова Т.А. Теоретические основы организации расчетных операций с поставщиками и покупателями / Т.А. Зубкова, К.М. Князева // Исследования молодых учёных: Материалы студенческой международной научно-практической конференции. – Курск, 2021. – С. 72–76.

123. Иванова Н. В этом году наша задача – выстоять / Н. Иванова // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/nastasya-ivanova-v-etom-godu-nasha-zadacha-vystoyat-15418> (дата обращения: 18.02.2024).

124. Иванова Н.И. Специфика развития российской фармацевтической отрасли / Н.И. Иванова, З.А. Мамедьяров // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2022. – № 1 (53). – С. 248–255.

125. Иванова Н.О. Одна из серьезных проблем маркетинговых – бесконтрольность / Н.О. Иванова // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/odna-iz-sereznykh-problem-marketpleyosov-beskontrolnost-18023> (дата обращения: 25.10.2024).

126. Иванова Н.О. Что изменил онлайн в фармацевтической конкуренции? / Н.О. Иванова // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». URL: <https://mosapteki.ru/material/chto-izmenil-onlayon-v-farmaceuticheskoyo-konkurencii-16966> (дата обращения: 02.06.2024).

127. Иванова Н.О. Что происходит сегодня с отечественной фармдистрибуцией? / Н.О. Иванова // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/chto-proisxodit-segodnya-s-otechestvennoyo-farmdistribucieyo-17615> (дата обращения: 18.08.2024).

128. Иващенко А. Почему отрасль застряла в парадигме дженериков / А. Иващенко // Фармацевтический журнал «Новости GxP». – 2024. Лето. – С. 34–35. – URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/12/let\\_2024.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/12/let_2024.pdf) (дата обращения: 19.10.2024).

129. Калинина Н. Госзакупки – драйвер роста фармрынка / Н. Калинина // Ремедиум. – 2020. – № 1-3. – С. 24.

130. Карасев М.М. Изучение факторов, влияющих на распределительную логистику / М.М. Карасев, С.В. Брыкова // Молодежная наука и современность: 72-я итоговая межвузовская конференция студентов и молодых ученых. – В 2 ч. Ч. II. – Курск, 2007. – С. 114.

131. Карасев М.М. Логистический подход к формированию региональной аптечной сети / М.М. Карасев, В.О. Ульянов // Университетская наука: Теория, практика, инновации: Сборник трудов 73-й научной конференции КГМУ и сес. Центрального-Черноземного научного центра РАМН. – В 3 т. – Курск : ГОУ ВПО КГМУ Росздрава, 2008. – Т. 3. – С. 137–142.

132. Карасев М.М. Проблемы фармацевтической дистрибьюции / М.М. Карасев, В.О. Ульянов, Т.В. Резцова // Современные вопросы медицинской науки и практики: Материалы региональной конференции, посвященной 100-летию со дня рождения заслуженного деятеля науки РСФСР, чл.-кор. АМН СССР, проф. Г.Е. Островерхова: Сборник. – Курск КГМУ, 2004. – С. 338.

133. Карасев М.М. Разработка организационно-методического подхода к стимулированию сбыта лекарственных средств для оптового фармацевтического

звена с позиций фармацевтической логистики: диссертация на соискание ученой степени кандидата фармацевтических наук / М.М. Карасев; ГОУВПО «Курский государственный медицинский университет». – Курск, 2009. – 22 с.

134. Карякина И.Е. Фармацевтический рынок России: современное состояние и направления развития / И.Е. Карякина, Ю.Е. Маркова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 2 (151). – С. 176–184.

135. Киварина М.В. Группировка показателей финансового состояния предприятий фармацевтической отрасли / М.В. Киварина, Д.С. Воронин // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 2. – С. 126–137.

136. Кизим А.А. Логистические процессы в медицинской и фармацевтической сфере / А.А. Кизим, Д.В. Нерета // Галактика науки-2021: Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции / Кубанский государственный университет. Краснодар – 2021. – С. 105–111.

137. Кизим А.А. Реализация современных бизнес-проектов на основе инструментария маркетинга и логистики / А.А. Кизим., Д.П. Кайфеджан // Экономика: теория и практика. – 2024. – № 4 (76). – С. 69-74.

138. Киртаева О. Что поможет раскрыть потенциал E-COMMERCE на российском фармрынке / О. Киртаева // Новая аптека. – 2022. – № 10. – С. 62–71.

139. Климанов Д. Трансформация ценности в инновационных бизнес-моделях: пример фармацевтической индустрии / Д. Климанов, О. Третьяк, У. Горен, Т. Уайт // Форсайт. 2021. Т. 15. № 3. С. 52-65.

140. Климанов Д.Е. Использование сетевого подхода к анализу бизнес-модели: пример российского фармацевтического рынка / Д.Е. Климанов, О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. 2019. Т. 14. № 2. С. 77.

141. Клунко Н.С. Параллельный импорт как рискованный механизм насыщения фармацевтического рынка России / Н.С. Клунко, В.В. Пономаренко, Т.М. Регент, Л.В. Егорова // Финансовый бизнес. – 2023. – № 6 (240). – С. 35–39.

142. Клунко Н.С. Предпосылки и тенденции развития глобальной логистики в фармацевтической промышленности / Н.С. Клунко // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17. – № 24. – С. 3573–3592.

143. Кобякова О.С. Фронтиры и структурные трансформации глобального фармацевтического рынка / О.С. Кобякова, В.И. Стародубов, И.А. Деев [и др.] // Вестник Российской академии медицинских наук. – 2023. – Т. 78. – № 1. – С. 45–52.

144. Ковалева И.А. Управление сбытовой деятельностью на химико-фармацевтических предприятиях: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / И.А. Ковалева; Государственный университет управления. – Москва, 2006.

145. Ковалева Т.Г. Изучение отдельных вопросов обращения медицинских изделий сети аптечных организаций: монография / Т.Г. Ковалева, А.М. Еманова. – Пенза: Наука и Просвещение, 2022. – С. 79–88.

146. Ковтюх Г.С. Основные тенденции развития фармацевтического рынка в России / Г.С. Ковтюх, Е.С. Хрептус, И.А. Захарова // Лечебное дело. – 2023. – № 2. – С. 134–140.

147. Колипова Ю. Российская дистрибьюция: особый путь развития? / Ю. Колипова // Ремедиум. – 2003. – № 12. – С. 71–73.

148. Комарова Г.Б. Использование элементов распределительной логистики в каналах товародвижения / Г.Б. Комарова, Н.Я. Якубова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 3 (47). – С. 340–344.

149. Кондратова Д.В. Анализ фармацевтической промышленности России в условиях сложной экономической ситуации / Д.В. Кондратова, И.Ю. Сизова // Экономические и гуманитарные науки. – 2023. – № 6 (377). – С. 93–100.

150. Костин К.Б. Ключевые тенденции развития российского фармацевтического рынка в условиях неопределенности / К.Б. Костин, Л.А. Шанава // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12. – № 5. – С. 1639–1658.

151. Костин К.Б. Формирование эффективной бизнес-модели современной ТНК в области фармацевтики / К.Б. Костин, Л.А. Шанава // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13. – № 7. – С. 2205–2232.
152. Кохно П. О совершенствовании производственно-сбытовых цепочек интегрированными компаниями / П. Кохно, А. Кохно, В. Кохно // Общество и экономика. – 2024. – № 1. – С. 90–99.
153. Кохно П. Проблемы управления в вертикально-интегрированных компаниях / П. Кохно, А. Кохно, Е. Тарасевич // Общество и экономика. – 2020. – № 5. – С. 34–53.
154. Куник А.П. Развитие фармацевтических компаний России с ориентацией на государственную программу Фарма-2030 / А.П. Куник, А.Ф. Шуплецов // Global and Regional Research. – 2020. – Т. 2. – № 1. – С. 9–14.
155. Купленский О. Логистика от фармдистрибьютора: анализируем преимущества, развеиваем мифы / О Купленский // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». – URL: <https://pharmvestnik.ru/content/articles/Logistika-ot-farmdistributora-analiziruem-preimushestva-razveivaem-mify.html> (дата обращения: 19.11.2022).
156. Лабыкин А. Фармконвейер про запас / А. Лабыкин // Эксперт. – 2023. – № 15. С. 24–27.
157. Лакеева А.С. Практика и проблемы формирования распределительных цепей поставок / А.С. Лакеева, В.Ф. Лукиных // Логистика – евразийский мост: Материалы XIII Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 138–142.
158. Лекарства – почтой. Что изменится в аптеке и фармдистрибуции? // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/lekarstva-pochtoyo-chto-izmenitsya-v-apteke-i-distribucii-14591> (дата обращения: 14.04.2022).
159. Линхарт К. Новые пути в дистрибуции медикаментов / К. Линхарт // Логистика. – 2019. – № 12. – С. 9–11.

160. Лисовский П. Адаптивные механизмы ценообразования / П. Лисовский // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». – 2015. – № 18 (805). – С. 22–23. – URL: <https://pharmvestnik.ru/editions/fv.html?year=2015> (дата обращения: 12.04.2024).

161. Лисовский П. Модели ценового регулирования коммерческого сегмента фармацевтического рынка / П. Лисовский // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». – 2023. – № 15 (1114). – С. 14–15. – URL: <https://pharmvestnik.ru/editions/fv.html?year=2023> (дата обращения: 06.05.2024).

162. Лисовский П. Оптимальная модель государственного ценового регулирования фармрынка / П. Лисовский // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». – 2023. – № 16 (1115). – С. 14–15. – URL: <https://pharmvestnik.ru/editions/fv.html?year=2023> (дата обращения: 06.05.2024).

163. Лисовский П. Сборник статей по работе с товаропроводящей цепочкой на фармацевтическом рынке / П. Лисовский, В. Бойко. – URL: <https://dsm.ru/docs/lisovsky-articles.pdf> (дата обращения: 12.04.2024).

164. Лисовский П.А. Базовые проблемы систем аптечного ценообразования / П.А. Лисовский // Новая аптека. – 2015. – № 1-7. – С. 28–37.

165. Лисовский П.А. Оптимизация ассортимента: сокращение неликвидных остатков в аптеке / П.А. Лисовский // Новая аптека. – 2013. – № 1. – С. 45–50. – URL: <https://pharmvestnik.ru/editions/fv.html?year=2023> (дата обращения: 08.05.2023).

166. Лисовский П.А. Сокращение логистических издержек аптечной сети методом каскадного ABC/XYZ-анализа / П.А. Лисовский // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2009. – № 3. – С. 305–307.

167. Лисовский П.А. Ценообразование и спринт / П.А. Лисовский // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». – 2023. – № 6 (1105). – С. 10. – URL: <https://pharmvestnik.ru/editions/886962.html> (дата обращения: 11.07.2024).

168. Литвишков А.Е. Использование логистических методов для размещения товаров на фармацевтическом складе / А.Е. Литвишков, Д.В. Чернова // Проблемы качества экономического роста: Материалы Международного научного конгресса, 27–28 мая 2004 г. Ч. 2. Стратегии развития систем управления товарооборотом. – Самара: Издательство Самарской государственной экономической академии, 2004. – С. 155–160.

169. Литвишков А.Е. Логистическая поддержка товародвижения фармацевтической продукции на оптовом рынке: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А.Е. Литвишков; Самарский государственный экономический университет. – Самара, 2008. – 18 с.

170. Литвишков А.Е. Логистическая сеть распределения на фармацевтическом рынке РФ / А.Е. Литвишков // Вестник Самарского государственного экономического университета. – Самара, 2008. – № 9 (47). – С. 58–61.

171. Логистика в фармацевтическом бизнесе: развитие эффективной цепочки поставок // Новая аптека. – 2012. – № 6-1. – С. 14.

172. Лукинский В.С. Оценка надежности цепей поставок / В.С. Лукинский, Р.С. Чурилов // Логистика. – 2018. – № 4. – С. 36.

173. Лукиных В.Ф. Декомпозиция эффективности кластеров логистических услуг в торговых сетях / В.Ф. Лукиных, Т.Ю. Агеева // Логистика: современные тенденции развития: Материалы XXI Международной научно-практической конференции / отв. редактор В. С. Лукинский. – Санкт-Петербург, 2022. – С. 216–221.

174. Лукиных В.Ф. Концепция логистического каркаса / В.Ф. Лукиных, Д.С. Малыгин // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2023. № 2 (28). С. 117-126.

175. Мавлиханов Р. Социальная убыточность / Р. Мавлиханов // Информационно-аналитический портал газеты «Фармацевтический вестник». – 2023. – № 15 (1114). – С. 3. – URL: <https://pharmvestnik.ru/articles/Socialnaya-ubytochnost.html> (дата обращения: 11.02.2024).

176. Маклакова А.А. Особенности экспорта лекарственных препаратов и БАД в страны Ближнего Востока / А.А. Маклакова // Молодая фармация – потенциал будущего: Сборник материалов XIV всероссийской научной конференции с международным участием Молодежного научного общества СПХФУ. – Санкт-Петербург, 2024. – С. 1268–1272.

177. Малевич Ю.В. Устойчивый экспорт в эпоху кризисов: перспективы и тренды / Ю.В. Малевич, О.А. Онуфриева // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 5-1 (137). – С. 25–30.

178. Малинников В.В. аптечной рознице царит каннибализм / В. Малинников // Фармацевтическая газета «Московские аптеки» – URL: <https://mosapteki.ru/material/vladimir-malinnikov-v-aptechnoyo-roznice-carit-kannibalizm-10828> (дата обращения: 19.01.2024).

179. Мамедьяров З.А. Тенденции и перспективы российской фармацевтической отрасли и применимость мирового опыта / З.А. Мамедьяров // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2017. – Т. 8. – № 4 (32). – С. 772–780.

180. Маркетинговая архитектура и эффективность евразийской экономики: Коллективная монография / А.А. Ананьев, Е.С. Аكوпова, Ю.В. Асташова, А.И. Афоничкин, Е.А. Афоничкина, Г.Л. Багиев, В.А. Бабурин, Н.А. Беляев, И.С. Березин, С.Г. Божук, В.Н. Божук, А.К. Бондарев, В.В. Борисова, А.Г. Будрин, Е.В. Будрина, В.Ю. Буров, Н.В. Бурова, В.В. Ванюшкина, А.К. Веревкин, М.С. Воронин и др. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 463 с.

181. Марков Н.И. Анализ конкуренции и уровня доминирования на фармацевтическом рынке России / Н.И. Марков, Е.А. Якимова // Фармакоэкономика: теория и практика. – 2022. – Т. 10. – № 4. – С. 22–33.

182. Мартынюк О.В. Особенности развития дистрибьюции на фармацевтическом рынке Российской Федерации / О.В. Мартынюк,

А.В. Евстратов // Международный научно-исследовательский журнал. – 2014. – № 5-2 (24). – С. 32–35.

183. Масляева М. Дистрибуция или логистика: спор продолжается... (часть 1) / М. Масляева // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/distribuciya-ili-logistika-spor-prodolzhaetsya-ch-1-8653> (дата обращения: 11.01.2024).

184. Масляева М. Логистика в фармацевтике: сегодня и завтра / М. Масляева // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/logistika-v-farmaceuttike-segodnya-i-zavtra-10673> (дата обращения: 13.04.2024).

185. Масляева М. Фармацевтический рынок: товар в пути / М. Масляева // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/farmaceutticheskiyo-rynok-tovar-v-puti-9264> (дата обращения: 11.02.2024).

186. Машицина Д.И. Оценка вклада новых субъектов фармацевтического рынка в доступность и качество лекарственной помощи / Д.И. Машицина, А.Л. Петров, Г.Н. Андрианова // Актуальные вопросы современной медицинской науки и здравоохранения: Материалы V Международной научно-практической конференции молодых учёных и студентов, посвященной 75-летию Победы в Великой Отечественной войне, 90-летию УГМУ и 100-летию медицинского образования на Урале. – Екатеринбург. – 2020. – С. 550–555.

187. Мерченкова В. Как маркетплейсы побеждают аптечную розницу / В. Мерченкова // Фармацевтический журнал «Новости GxP». – 2023. Зима. – С. 48–50. – URL: [https://gxnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima\\_23.pdf](https://gxnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima_23.pdf) (дата обращения: 02.05.2024).

188. Михайлюк М.В. Расширение призмы научно-практического анализа цепей поставок в условиях Интернет-торговли и развития многоканальных продаж / М.В. Михайлюк, Т.Г. Шульженко // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 2 (103). – С. 710–716.

189. Михайлюк М.В. Товарная дистрибуция на рубеже 2010–2020 гг.: антикризисные императивы трансформации сбыта продукции в условиях рецессии спроса и многоканальной организации продаж (на примере рынка вибропрессованных изделий из бетона юга России): монография / М.В. Михайлюк ; ФГБОУ ВО РГУПС; – Ростов-на-Дону, 2022. – 219 с.

190. Наджафова М.Н. COVID-19 как фактор развития фармацевтического бизнеса в России / М.Н. Наджафова, Е.Н. Ноздрачева, Д.А. Зюкин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 4-1. – С. 93–98.

191. Наджафова М.Н. Эффективное управление дебиторской задолженностью как фактор обеспечения финансовой устойчивости предприятий фармацевтической отрасли / М.Н. Наджафова // Вестник НГИЭИ. – 2020. – № 7 (110). – С. 93–100.

192. Негреева В.В. Исследование по совершенствованию складской деятельности фармацевтической фирмы / В.В. Негреева, Т.В. Скобелева // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2017. – № 3. – С. 20–29.

193. Нетесов С.В. Фарма-2030 требует пересмотра / С.В. Нетесов // Бюджет. – 2022. – № 11 (239). – С. 36–38.

194. Новикова У.К. Логистические каналы и цепи сбыта в распределительной логистике / У.К. Новикова, Н.М. Рыбкина // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2020. – № 2 (28). – С. 21–24.

195. Ноздрачева Е.Н. Структура фармацевтического рынка России и факторы устойчивости его развития / Е.Н. Ноздрачева, А.В. Евстратов, О.И. Соловьева, Р. Кьеремех // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2023. – Т. 12. – № 4 (45). – С. 37–41.

196. Обухова И. Налаженная логистика – доступные препараты / И. Обухова // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/nalazhennaya-logistika-dostupnye-preparaty-14813?ysclid=m4men4pwxq321965652> (дата обращения: 01.08.2023).

197. Овод А.И. Анализ финансовой устойчивости предприятий фармацевтической отрасли России / А.И. Овод, Г.А. Бондарева, Е.Н. Ноздрачева, М.Н. Наджафова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2024. – Т. 13. – № 3 (48). – С. 50–54.

198. Овод А.И. Конъюнктура фармацевтического рынка России / А.И. Овод, Д.А. Зюкин, А.А. Мамаев // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 3-2. – С. 242–247.

199. Овод А.И. Организация сбыта на российском фармацевтическом рынке: особенности дистрибуции и состояние аптечного сегмента / А.И. Овод, В.А. Солянина, А.В. Евстратов, А.О. Мартынова // Организатор производства. – 2024. – Т. 32. – № 1. – С. 27–37.

200. Овод А.И. Оценка влияния снижения доходов населения на развитие отдельных сегментов фармацевтической отрасли / А.И. Овод, Е.Н. Ноздрачева // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2024. – Т. 13. – № 1 (46). – С. 90–94.

201. Овод А.И. Оценка состояния дистрибуторского сегмента фармацевтического рынка России / А.И. Овод, А.В. Евстратов, В.А. Солянина, С.Б. Сарыбаева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 5-2. – С. 285–291.

202. Овод А.И. Оценка финансового положения и эффективности деятельности предприятий-лидеров фармацевтической отрасли в России / А.И. Овод, М.Н. Наджафова, Н.Д. Жмакина, Т.А. Зубкова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2024. – Т. 13. – № 1 (46). – С. 95–99.

203. Овод А.И. Состояние дебиторской и кредиторской задолженности как фактор обеспечения финансовой устойчивости на предприятиях фармацевтического рынка России / А.И. Овод, Д.А. Зюкин, Е.Н. Ноздрачева, М.Н. Наджафова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 5-1. – С. 116–122.

204. Овод А.И. Экспортно-импортные операции в сфере лекарственного обеспечения России / А.И. Овод, В.А. Солянина, Е.Н. Ноздрачева, В.В. Пасечко

// Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2023. – Т. 12. – № 1 (42). – С. 88–92.

205. Овод А.И. Эффективность деятельности крупного фармацевтического бизнеса России / А.И. Овод, Д.А. Зюкин, Е.Н. Ноздрачева, М.Н. Наджафова // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 9-3. С. 390–396.

206. Окольнішнікова І.Ю. Маркетинговий аналіз ключових трендів розвитку фармацевтичного ринку Росії / І.Ю. Окольнішнікова, В.Н. Быстров // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. – 2023. – Т. 33. – № 2. – С. 286–291.

207. Павлюкова А.В. Проблемные аспекты товарно-сбытовой кооперации и конкурентное импортозамещение субстанций в рамках производства полного цикла фармотрасли / А.В. Павлюкова, А.Н. Кононов, В.А. Яковенко // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 12 (161). – С. 1463–1467.

208. Паласюк Б.М. Влияние стратегий дистрибуции продукции фармацевтической промышленности на логистику / Б.М. Паласюк // Бизнес-информ. – 2014. – № 11. – С. 327–331.

209. Пантіна Т.А. Актуальні задачі транспортного планування в контексті трансформації логістических ланцюгів поставок / Т.А. Пантіна, С.А. Бородуліна // Концептуальні проблеми економіки і управління на транспорті: погляд в майбутнє: Труды Международной научно-практической конференции / отв. редактор В. А. Подсорин. – Москва, 2022. – С. 35–39.

210. Парфёнов А.В. Концептуальные основы применения экосистемного подхода в сфере транспортно-логистического обслуживания / А.В. Парфёнов, А.В. Дмитриев // Логистика: современные тенденции развития: Материалы XXIII Международной научно-практической конференции. – Санкт-Петербург, 2024. – С. 89–96.

211. Парфёнов А.В. Эволюция таможенного дела в России: от таможенного администрирования к таможенной логистике / А.В. Парфёнов, И.М. Шаповалова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 161 с.

212. Петров А.Л. Исследование интеграционных процессов на рынке лекарственных средств в контексте развития территориальных фармацевтических экосистем / А.Л. Петров, Г.Н. Андрианова, А.С. Гаврилов // Фармация. – 2024. – Т. 73. – № 6. – С. 48–56.

213. Петров А.Л. Концепция стратегии развития логистических систем фармацевтических заводов, локализованных на территории Уральского Федерального Округа / А.Л. Петров, А.Я. Канторович, Н.П. Муратова // Пульс: медико-фармацевтический журнал. – 2020. – Том 22. – № 6. – С. 120–126.

214. Петров А.Л. Повышение потенциала эффективности подсистемы фармацевтической логистики на основе внедрения территориальной фармацевтической экосистемы / А.Л. Петров, А.Я. Канторович, Г.Н. Андрианова // Фармация. – 2021. – Т. 70. – № 2. – С. 41–50.

215. Петров А.Л. Разработка концепции мультимодального позиционирования промышленных фармацевтических предприятий Уральского Федерального Округа / А.Л. Петров, А.Я. Канторович, Г.Н. Андрианова // Уральский медицинский журнал. – 2019. – № 9 (177). – С. 130–136.

216. Петров А.Л. Разработка концепции территориальной фармацевтической системы как нового рыночного механизма в сфере обращения лекарственных средств / А.Л. Петров, Г.Н. Андрианова // Пульс: медико-фармацевтический журнал. – 2021. – Т. 23. – № 4. С. 88–95.

217. Плетнева Н.Г. Проблемы взаимодействия менеджмента, маркетинга и логистики / Н.Г. Плетнева // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – Вып. 5 (18). – СПб: СПбГИЭУ, 2007. – С. 15–19.

218. Погребинский Д. Первые результаты запуска маркировки лекарств можно будет оценивать в конце 2021 года / Д. Погребинский // Логистика. – 2021. – № 4 (173). – С. 14–17.

219. Подшивалова И.В. Инновационный профиль предприятий российской фармацевтической отрасли: «пациент скорее жив, чем мертв» / И.В. Подшивалова, И.С. Пылаева, С.К. Алрмшед // Вопросы экономики. – 2021. – № 6. – С. 139–156.

220. Полуботко А.А. Некоторые аспекты логистического менеджмента в развитии оптовых предприятий в современных условиях / А.А. Полуботко, С.Г. Халатян // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 4 (234). – С. 80–89.

221. Полякова Ю.Ю. Инвестиционные процессы на предприятиях фармацевтической отрасли / Ю.Ю. Полякова, А.В. Коваленко, А.А. Халимова [и др.] // Russian Economic Bulletin. – 2024. – Т. 7. – № 1. – С. 377–385.

222. Посылкина О.В. Актуальность внедрения системы контроллинга запасов оптовых фармацевтических компаниях / О.В. Посылкина, А.Г. Хромых, Ю.Е. Новицкая // Современная фармация: проблемы и перспективы развития: Материалы V межрегиональной научно-практической конференции с международным участием / ГБОУ ВПО СОГМА Минздрава России; под редакцией Ф. Н. Бидаровой. – Владикавказ. – 2015. – С. 357–360.

223. Посылкина О.В. Направления повышения качества и эффективности процессов управления запасами в оптовых фармацевтических компаниях / О.В. Посылкина, Ю.Е. Новицкая, А.Г. Хромых // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Медицина. Фармация. – 2015. – № 4 (201). – С. 202–209.

224. Посылкина О.В. Пути повышения эффективности и безопасности фармацевтических цепей поставок / О.В. Посылкина, А.Г. Лесная // Рецепт. – 2019. – Т. 22. – № 3. – С. 500–512.

225. Посылкина О.В. Современные подходы к управлению запасами в оптовых фармацевтических компаниях / О.В. Посылкина, А.Г. Хромых, Ю.Е. Новицкая // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. ИНИОН РАН. – Москва, 2015. – С. 150–156.

226. Потапова И.А. Анализ теоретических и методологических положений по организации сбытовой деятельности химических предприятий / И.А. Потапова // Научные труды VI Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения,

информатики, экономики и права». – Книга «Экономика». – II часть. – Москва, 2003. – 404 с.

227. Потапова И.А. Политика распределения фармацевтической продукции: особенности каналов распределения / И.А. Потапова // Научные труды VII Международной практической конференции «Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики, экономики и права». – Книга «Экономика». – Часть II. – Москва, 2004. – 322 с.

228. Потапова И.А. Распределительная логистика как элемент сбытового потенциала химико-фармацевтического предприятия / И.А. Потапова // Актуальные проблемы управления-2003: Материалы международной научно-практической конференции. Вып. ЛГУУ. – Москва, 2003. – 290 с.

229. Потапова И.А. Сбытовая политика химических предприятий: содержание и разработка / И.А. Потапова // Реформы в России и проблемы управления-2003: Материалы 18-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов. Вып. ЛГУУ. – Москва, 2003. – 354 с.

230. Проценко И.О. Механизмы логистической координации и их роль в управлении цепями поставок / И.О. Проценко, Е.Р. Абрамова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2020. – № 1. – С. 40–44.

231. Проценко И.О. Основные тренды, решения в управлении цепями поставок в турбулентных условиях современного рынка / И.О. Проценко, Е.Р. Абрамова, И. В. Теренина // Инновационные логистические решения в условиях экономики трансформации: технологический суверенитет, импортозамещение, цифровое равенство: Материалы международной научно-практической конференции. – Ростов-на-Дону, 2023. – С. 67–73.

232. Проценко О.Д. Новые вызовы, новые решения в области логистики / О.Д. Проценко // Логистика: современные тенденции развития: Материалы XV Международной научно-практической конференции. – Санкт-Петербург, 2016. – С. 46–50.

233. Проценко О.Д. Формирование цепи поставок на основе идентификации потребительских нужд / О.Д. Проценко, Д.Д. Буркальцева //

Экономика и социум: современные модели развития. – 2019. – Т. 9. – № 3 (25). – С. 7–27.

234. Пузанова И.А. Развитие интегрированного планирования цепей поставок на основе цифровых технологий / И.А. Пузанова, О.Б. Аникин, Б.А. Аникин // Современная экономика: проблемы и решения. – 2020. – № 4 (124). – С. 85–95.

235. Пылаева И.С. Влияние пандемии COVID-19 на устойчивое развитие фармацевтических компаний России / И.С. Пылаева, И.В. Подшивалова, Д.В. Подшивалов // Вопросы экономики. – 2022. – № 10. – С. 86–112.

236. Радаев В.В. Как организуется рыночное взаимодействие / В.В. Радаев. – Москва: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2010. – 60 с.

237. Радаев В.В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России / В.В. Радаев; Высшая школа экономики. – Москва: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2011. – 384 с.

238. Радаев В.В. Рыночная власть и рыночный обмен: отношения розничных сетей с поставщиками / В.В. Радаев // Российский журнал менеджмента. – 2009. – № 2. – Т. 7. – С. 3–30.

239. Развитие науки и научно-образовательного трансфера логистики: монография / под научной ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Щербакова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 220 с.

240. Разия Н.С. Фарминдустрия: тренды и задачи / Н.С. Разия // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/farmindustriya-trendy-i-zadachi-17364> (дата обращения: 06.05.2024).

241. Резников С.Н. Внешнеторговый протекционизм и локализация полного цикла производства: проблемные аспекты учетно-аналитического обеспечения развития производственных цепочек в фармацевтической отрасли России / С.Н. Резников, Т.О. Графова, А.Н. Кононов // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 4 (56). – С. 185–189.

242. Резников С.Н. Развитие низкочатратных цепочек создания стоимости и конкурентная дифференциация в условиях постковидной деформации потребительской базы рынка / С.Н. Резников, О.Г. Коваленкова // Актуальные проблемы науки и техники-2022: Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции / отв. редактор Н.А. Шевченко. – Ростов-на-Дону, 2022. – С. 974–975.

243. Резников С.Н. Фармдистрибуция и аптечное звено: проблемные аспекты товарно-сбытовой кооперации / С.Н. Резников, А.Н. Кононов, В.А. Яковенко // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях: Материалы X Международной научно-практической конференции. – Ростов-на-Дону, 2023. – С. 325–335.

244. Репринцева Е.В. О тенденциях развития российского рынка фармацевтической косметики / Е.В. Репринцева // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – Т. 10. – № 2 (35). – С. 274–276.

245. Реуцкая Е. Как планировать и строить, если высокая ключевая ставка – на годы. / Е. Реуцкая // Журнал CRE. – URL: <https://cre.ru/news/96475> <https://cre.ru/news/96475?ysclid=m4sbuv0s5u275901871> (дата обращения: 14.09.2024).

246. Родионова А.Ю. Особенности дистрибуции фармацевтической продукции в России / А.Ю. Родионова // Journal of Economy and Business. – 2021. – № 4-2 (74). – С. 110–115.

247. Родионова И.А. Новая география мировой фармацевтической индустрии: тренды развития / И.А. Родионова, И.А. Айдрус // Географическая среда и живые системы. – 2023. – № 1. – С. 71–87.

248. Рукина Н.В. Взаимодействие маркетинговой и логистической деятельности в фармацевтической оптово-розничной фирме / Н.В. Рукина // Проблемы качества экономического роста: Материалы Междунар. науч. конгр., 27-28 мая 2004 г. / [отв. ред.: А. П. Жабин, Г. Р. Хасаев]. – Самара: Сам. гос. экон. акад., 2004. – С. 104–107.

249. Рукина Н.В. Логистизация товародвижения фармацевтической продукции на оптово-розничном рынке: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Н.В. Рукина; Самарский государственный экономический университет. – Самара, 2005. – 177 с.

250. Рукина Н.В. Особенности фармацевтической продукции в качестве объекта логистики / Н.В. Рукина // Проблемы развития предприятий: теория и практика: Материалы 3-й Международной научно-практической конференции, 20–21 ноября 2003 г. – Самара: Издательство Самарской государственной экономической академии, 2003. – С. 314–318.

251. Рукина Н.В. Рационализация территориального размещения розничных фармацевтических предприятий / Н.В. Рукина // Вестник молодых учёных Самарской государственной экономической академии. – 2005. – № 1 (11). – С. 249–255.

252. Саакян Т. Перспективы развития фарминдустрии в России в 2030 / Т. Саакян, В. Богданова, М. Сираев, С. Кудряшов // Индустриальное исследование консалтинговой компании «Яков и Партнеры. С. 4. – URL: [https://www.yakov.partners/upload/iblock/72b/lxefnbqj7o3kaosip7vntzakuy713tle3/ussian\\_pharma\\_2030.pdf](https://www.yakov.partners/upload/iblock/72b/lxefnbqj7o3kaosip7vntzakuy713tle3/ussian_pharma_2030.pdf) (дата обращения: 21.06.2023).

253. Самсонов М. Большинство задач по исследованиям и разработкам мы решаем сами / М. Самсонов // Фармацевтический журнал «Новости GxP». – 2024. Лето. – С. 26–33. – URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/12/leto\\_2024.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/12/leto_2024.pdf) (дата обращения: 19.01.2024).

254. Семенов А. Как добиться взрывного роста инвестиций в российское производство активных компонентов / А. Семенов // Фармацевтический журнал «Новости GxP». – 2023. Зима. – С. 46–47. – URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima\\_23.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/zima_23.pdf) (дата обращения: 19.01.2024).

255. Сергеев В.И. Проблематика контроля и управления мультиагентными сетями поставок / В.И. Сергеев, В.В. Дыбская // Концептуальные проблемы экономики и управления на транспорте: взгляд в

будущее: Труды международной научно-практической конференции. – Москва, 2023. – С. 28–30.

256. Сергеев В.И. Прозрачность и устойчивость цепей поставок / В.И. Сергеев // Логистика сегодня. – 2021. – № 3. – С. 200–206.

257. Сергеев В.И. Роль аутсорсинга 4PL в повышении эффективности цепей поставок / В.И. Сергеев, И.В. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. – 2023. – Т. 20. – № 1 (106). – С. 13–25.

258. Сергеев В.И. Современные тенденции в процессах взаимодействия ритейлеров и поставщиков / В.И. Сергеев, М.А. Борисовская // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: Материалы II Уральского экономического форума. В 2 т. – Екатеринбург, 2020. – С. 188–194.

259. Сергеев В.И. Тенденции развития логистики и управления цепями поставок / В.И. Сергеев // Логистика сегодня. – 2022. – № 2. – С. 120–125.

260. Сергеева Н.М. Обеспечение финансовой устойчивости среди лидеров фармацевтической отрасли / Н.М. Сергеева, Е.Н. Ноздрачева, М.Н. Наджафова, Т.А. Зубкова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 2-2. – С. 276–283.

261. Сертакова О.В. Особенности планирования цепей поставок рынка фармацевтической продукции / О.В. Сертакова // Вестник Всероссийского общества специалистов по медико-социальной экспертизе, реабилитации и реабилитационной индустрии. – 2017. – № 1. – С. 55–60.

262. Силкина Г.Ю. Инновационная динамика логистики: от цифровых преобразований к интеллектуальным решениям: монография / Г.Ю. Силкина, В.В. Щербаков. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2024. – 228 с.

263. Силкина Г.Ю. Современные тренды цифровизации логистики: монография / Г.Ю. Силкина, В.В. Щербаков. – СПб.: Изд-во ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. – 237 с.

264. Синицова Я.С. Оценка инновационной активности фармацевтических транснациональных корпораций в мировой

фармацевтической отрасли / Я.С. Синицова // Научное обозрение: теория и практика. – 2022. – Т. 12. – № 5 (93). – С. 778–786.

265. Синицова Я.С. Современные тенденции международных сделок слияния и поглощения фармацевтических компаний / Я.С. Синицова // Международная торговля и торговая политика. – 2021. – Т. 7. – № 2 (26). – С. 97–108.

266. Скорев М.М. Развитие методики оценки системы внутреннего контроля / М.М. Скорев, Т.О. Графова, Г.И. Исаева, Н.А. Гончарова // Бизнес. Образование. Право. – 2018. – № 3 (44). – С. 92–97.

267. Смирнов С. Развитие фармотрасли диктует необходимость отдавать логистику на аутсорсинг / С. Смирнов // Фармацевтический журнал «Новости GxP». – 2022. Осень. – С. 22–23. – URL: <https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/08/osen-2022.pdf> (дата обращения: 15.04.2024).

268. Смирнова Е.А. Перспективы применения технологии блокчейн в логистике холодной цепи поставок на фармацевтическом рынке Китая / Е.А. Смирнова, Б. Сунь // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2023. – № 1. – С. 24–30.

269. Смирнова Е.А. Современное состояние и перспективы использования искусственного интеллекта в логистике холодной цепи поставок на фармацевтическом рынке / Е.А. Смирнова, Б. Сунь // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2024. – № 1. – С. 44–48.

270. Смородинская Н.В. Глобальные стоимостные цепочки в эпоху неопределенности: преимущества, уязвимости, способы укрепления резильентности / Н.В. Смородинская, Д.Д. Катуков, В.Е. Малыгин // Балтийский регион. – 2021. – Т. 13. – № 3. – С. 78–107.

271. Смородинская Н.В. Глобальные стоимостные цепочки: как поднять резильентность перед внезапными шоками / Н.В. Смородинская, Д.Д. Катуков // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2021. – Т. 13. – № 6. – С. 30–50.

272. Смородинская Н.В. Распределенное производство в условиях шока пандемии: уязвимость, резильентность и новый этап глобализации / Н.В. Смородинская, Д.Д. Катуков // Вопросы экономики. – 2021. – № 12. – С. 21–47.

273. Согомоян С.А. Принципы маркетинга и логистики в логистической системе распределения фармацевтической продукции / С.А. Согомоян, С.Г. Халатян // Логистика в портфеле ресурсов импортозамещающей индустриализации: антикризисные стратегии роста и развития в условиях санкционных ограничений: Материалы международного научно-практического XI Южно-Российского логистического форума. – Ростов-на-Дону : РГЭУ (РИНХ). – 2015. – С. 498–501.

274. Табакчи Г.А. Повышение эффективности оптово-розничных структур на рынке фармацевтической продукции с использованием логистики (на примере Республики Татарстан): автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Г.А. Табакчи; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – Москва, 2004. – 20 с.

275. Табакчи Г.А. Развитие рынка фармацевтической продукции и принципы логистического менеджмента (на примере ООО «Фарм-Сервис», г. Казань) / Г.А. Табакчи // Российское предпринимательство. – 2003. – Т. 4, № 5. – С. 33-37.

276. Таблетка от инфляции: как взаимосвязаны экономика России и фармрынок // Фармацевтический журнал «Новости GxP». – 2024. Весна. – С. 17–21. – URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna\\_24.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna_24.pdf) (дата обращения: 19.07.2024).

277. Тадевосян Г. Конкуренция сетей уменьшит количество аптек / Г. Тадевосян // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/konkurenciya-seteyo-umenshit-kolichestvo-apttek-8684> (дата обращения: 11.06.2024).

278. Таишева Г.Р. Рынок фармацевтической продукции в условиях санкций и сложной логистики: анализ, проблемы и меры по управлению /

Г.Р. Таишева, В.С. Казакова, Т.Ф. Таишев // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т. 6. – № 3. – С. 289–300.

279. Теренина И.В. Методика оценки логистического потенциала коммерческого предприятия / И.В. Теренина, И.О. Проценко // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – № 1. – С. 127–133.

280. Тисунова В.Н. Тренды и перспективы развития распределительных систем в аптечных сетях / В.Н. Тисунова, А.О. Губарева // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 8 (74). – С. 120–124.

281. Ткач В.В. Архитектура региональной распределительной логистической системы транспортно-складских мощностей / В.В. Ткач, А.В. Парфёнов, Ч. Чжан // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2022. – Т. 19. – № 4. – С. 48–59.

282. Туманова Е.В. Развитие фармацевтической промышленности Российской Федерации в рамках программы «Фарма-2030» / Е.В. Туманова, Е.П. Моргунова // Актуальные вопросы экономики промышленности: поиск и выбор решений: Сборник Национальной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики промышленности: поиск и выбор решений» / под ред. А. В. Быстрова. – Москва, 2021. – С. 456–464.

283. Урусова Л.Х. Теоретические основы формирования и управления товарным ассортиментом оптовой торговли лекарственными средствами / Л.Х. Урусова, А.Б. Горячев, Т.И. Кабакова // Медико-фармацевтический журнал «Пульс». – 2022. – Т. 24. – № 2. – С. 63–72.

284. Усманов О.У. Некоторые аспекты конвергенции логистики и складской деятельности / О.У. Усманов, С.Г. Халатян // Новые направления научной мысли: Сборник научных статей Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции. – Ростов-на-Дону, 2023. – С. 362–365.

285. Устюжанина Е.В. Проблемы распределения власти и экономической ренты в сетях создания стоимости / Е.В. Устюжанина, Е.В. Дементьев,

С.Г. Евсюков // Экономика и математические методы. – 2020. – Том 56. 31. – С. 5–17.

286. Фармацевтическая логистика – в рамках новых реалий // Ремедиум. – 2010. – №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/farmatsevticheskaya-logistika-v-ramkah-novyh-realiy> (дата обращения: 29.01.2024).

287. Фармэкспортеры открывают новые направления // Фармацевтический журнал «Новости GxP». – 2023. Осень. – С. 48–51. – URL: <https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/osen-2023.pdf> (дата обращения: 19.01.2024).

288. Федотова О. Инвестиционные интересы лидеров мирового фармрынка лежат вне России / О. Федотова, С. Бобошко // Ремедиум. – 2005. – № 11. – С. 18–21.

289. Филипповская Т.В. Финансовая безопасность аптечных структур в условиях неопределенности и рисков / Т.В. Филипповская, И.В. Климентьева, Д.С. Малахов // Финансовая экономика. – 2022. – № 9. – С. 210–214.

290. Фомиченко К. Инвестиции в склады побили очередной рекорд / К. Фомиченко // Журнал о рынке коммерческой недвижимости CRE. – URL: <https://cre.ru/analytics/96189> (дата обращения: 11.08.2024).

291. Халатян С.Г. Идентификация современных тенденций развития цепи поставок в системе дистрибуции фармацевтической продукции / С.Г. Халатян // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2013. – № 3 (43). – С. 78–82.

292. Халатян С.Г. К вопросу о логистической составляющей развития филиальных сетей фармацевтических дистрибьюторских компаний в ЮФО / С.Г. Халатян // Экономика, управление и инвестиции. – 2015. – № 1 (7). – С. 2.

293. Халатян С.Г. К вопросу об управлении цепями поставок в фармацевтической отрасли России / С.Г. Халатян // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2012. – № 1 (21). – С. 148–151.

294. Халатян С.Г. Логистическая система распределения фармацевтической продукции: теоретические и методологические аспекты / С.Г. Халатян // Экономика, управление и инвестиции. – 2015. – № 4 (10). – С. 2.

295. Халатян С.Г. Некоторые аспекты логистического обеспечения цепи поставок фармацевтической продукции / С.Г. Халатян, Е.К. Пиливанова, А.А. Полуботко // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2022. – № 2 (78). – С. 63–68.

296. Халатян С.Г. Теоретико-методические основы проектирования дистрибьюторских сетевых структур в цепи поставок фармацевтической продукции / С. Г. Халатян // Экономика, управление и инвестиции. – 2016. – № 2 (12). – С. 5.

297. Халимова А.А. Экспорт российской фармацевтической продукции: динамика, структура и основные направления / А.А. Халимова, Ж.С. Сафронова, А.В. Коваленко, М.Г. Гришина, А.А. Маклакова // Russian Economic Bulletin. – 2024. – Т. 7. – № 3. – С. 278–289.

298. Ходанович Т. Стоит ли фармрынку продолжать «упираться» в маркетинг? / Т. Ходанович // Фармацевтическая газета «Московские аптеки». – URL: <https://mosapteki.ru/material/stoit-li-farmrynku-prodolzhat-upiratsya-v-marketing-17616?ysclid=m4mzhu8de0604970626> (дата обращения: 12.08.2024).

299. Цхададзе Н.В. Цифровая трансформация экономики фармацевтической отрасли / Н.В. Цхададзе, С.Д. Катасонова // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: Сборник трудов XXIII Всероссийской научно-практической конференции. – Симферополь, 2021. – С. 245–249.

300. Чернышева А.М. Анализ стратегии развития фармацевтической промышленности РФ на период до 2030 и метрик устойчивого развития стратегических альянсов фармацевтической отрасли / А.М. Чернышева, А.М. Зобов, Е.А. Федоренко // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 46 (5). – С. 338–347.

301. Чернышева А.М. Основание и перспективы развития фармацевтических кластеров в рамках стратегических альянсов, локализованных в России с якорными венгерскими компаниями / А.М. Чернышева, А.М. Зобов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44 (6). – С. 328–333.

302. Чимитдоржиев Ж.Ж. Логистические стратегии операторов на фармацевтическом рынке дальневосточного региона / Ж.Ж. Чимитдоржиев, А.А. Сапожников // Дальневосточный медицинский журнал. – 2013. – № 2. – С. 76–78.

303. Шаховская Л.С. Формирование региональных фармацевтических кластеров в современной России / Л.С. Шаховская, А.В. Евстратов, О.С. Пескова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2011. – № 2. – С. 49–56.

304. Шестакова Т.В. Интернет-сервисы аптечных сетей как инструмент фармацевтического просвещения населения: актуальность, проблемы, пути решения / Т.В. Шестакова, И.А. Кирщина // Современная организация лекарственного обеспечения. – 2022. – Т. 9. – № 2. – С. 46–55.

305. Широкова И. Диверсификация – ключевая логика развития бизнеса / И. Широкова, И. Филиппова // Ремедиум. – 2006. – № 9. – С. 11–14.

306. Широкова И. Дистрибуторы как движущая сила рынка / И. Широкова // Ремедиум. – 2004. – № 4. – С. 85–87.

307. Широкова И. Фармдистрибуторы: вызовы времени и новые стратегии / И. Широкова // Ремедиум. – 2014. – № 12. – С. 21–28.

308. Шульженко Т.Г. Актуальные проблемы управления терминально-логистическими комплексами в цепях поставок: монография / Т.Г. Шульженко. – СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2011. – 277 с.

309. Шульженко Т.Г. Креатосфера университета в экономике знаний: потенциал развития, концепция, решения: монография / Т.Г. Шульженко, Н.В. Сущева, Е.С. Царева ; под ред. д-ра экон. наук Т.Г. Шульженко. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 240 с.

310. Шульженко Т.Г. Логистика новой городской мобильности: ценностно ориентированный подход: монография / Т.Г. Шульженко, А.Е. Жук, Д.П. Иванова. М.: Изд-во ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2023. – 546 с.

311. Шульженко Т.Г. Логистический потенциал межрегионального взаимодействия в условиях трансформационных изменений внешней среды национальной экономической системы / Т.Г. Шульженко, Д.П. Дедков // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 2 (160). – С. 137–151.

312. Шульженко Т.Г. Совершенствование методов стратегического анализа в задачах инновационного развития логистической инфраструктуры / Т.Г. Шульженко // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2020. – № 2. – С. 21–30.

313. Шуляк С. Аптечный СТМ / С. Шуляк // По данным исследований DSM GROUP. – URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dsm.ru/docs/presentations/DSM%2004062024%20%D0%A1%D0%A2%D0%9C.pdf> (дата обращения: 18.09.2024).

314. Шуляк С. Взгляд на рынок: тренды 2024 / С. Шуляк // По данным исследований DSM GROUP. – URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dsm.ru/docs/presentations/Shulyak\\_16052024\\_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B0.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dsm.ru/docs/presentations/Shulyak_16052024_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B0.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

315. Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2019 / С. Шуляк // По данным исследований DSM GROUP. – URL: <https://dsm.ru/upload/iblock/49f/49f7ed2a3388c9a0620137da15c1f69a.pdf> (дата обращения: 18.04.2024).

316. Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2022 / С. Шуляк // По данным исследований DSM GROUP. – URL:

[https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_rus.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_rus.pdf) (дата обращения: 10.08.2023).

317. Шуляк С. Фармацевтический рынок. 2023 / С. Шуляк // По данным исследований DSM GROUP. – URL: [https://dsm.ru/docs/analytics/Annual\\_report\\_2023\\_RUS\\_.pdf](https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf) (дата обращения: 10.08.2024).

318. Шуляк С. Фармрынок России. Взгляд на 2023 год / С. Шуляк // По данным исследований DSM GROUP. – URL: [https://dsm.ru/docs/Форум%20Семашко\\_DSM%20Group.pdf](https://dsm.ru/docs/Форум%20Семашко_DSM%20Group.pdf) (дата обращения: 16.08.2023).

319. Шуляк С. Чем обусловлено состояние фармрынка в 2024 году // Фармацевтический журнал «Новости GxP». – 2024. Весна. – С. 27–29. – URL: [https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna\\_24.pdf](https://gxpnews.net/wp-content/uploads/2024/07/vesna_24.pdf) (дата обращения: 19.09.2024).

320. Щербаков В.В. Логистическая система управления корпоративными финансами: монография / В.В. Щербаков, С.Е. Барыкин. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 195 с.

321. Щербаков В.В. Приоритеты развития логистики общества 5.0: от клиентоориентированности бизнеса к клиентоцентричности услуг / В.В. Щербаков, Г.Ю. Силкина // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием. – Санкт-Петербург, 2022. – С. 172–177.

322. Щербаков В.В. Формирование направлений и перспективной тематики научных исследований по логистике / В.В. Щербаков, Т.Г. Шульженко // Логистика и управление цепями поставок: Сборник научных трудов. – Санкт-Петербург, 2023. – С. 6–14.

323. Яковлева Е.А. Логистизация бизнес-процессов в фармацевтической сфере: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата

экономических наук / Е.А. Яковлева; Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка. – Москва, 2007. – 22 с.

324. Ясинская Л.Е. Сравнительная характеристика бизнес-моделей лидеров фармацевтического производства: аспекты коммерческой деятельности / Л.Е. Ясинская, Е.О. Трофимова // Ремедиум. – 2020. – № 1-3. – С. 50–59.

325. Volgina N.A. Business models of Big Pharma in Russia: a pharmaceutical value chain perspective / N.A. Volgina // RUDN Journal of Economics. – 2022. – Vol. 30. – № 1. – P. 57–69.