

УДК 615.12; 338.33

DOI 10.24412/2312-2935-2026-1-177-190

АНАЛИЗ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ФИТОПРЕПАРАТОВ

Н. В. Сафонова¹, Д. В. Григораш²

¹ ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный химико-фармацевтический университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, г. Санкт-Петербург

² ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский Университет), г. Москва

Введение. Развитие продуктового портфеля является одной из ключевых функций фармацевтического бизнеса как отечественного, так и зарубежного. Ключевой составляющей успеха в данном процессе является наличие эффективной бизнес-модели.

Цель исследования – анализ бизнес-моделей российских производителей фитопрепаратов и определение ключевых особенностей и факторов успеха.

Материалы и методы. В исследовании проанализированы бизнес-модели четырех ведущих российских компаний – производителей фитопродукции («Эвалар», «Красногорсклексредства», «Вифитех», «Здоровье»), занимающих более 20% рынка. Использованы данные аналитических маркетинговых отчетов DSM Group (2020–2024 гг.), метод экспертных оценок, анализ ассортимента.

Результаты и обсуждение. Определены ключевые характеристики бизнес-моделей компаний-лидеров отечественного рынка фитопрепаратов (наличие собственной сырьевой базы, лицензированное производство, широкий ассортимент, увеличение доли продуктов высоко ценового сегмента в портфеле, инвестиции в НИОКР). Компании, имеющие вертикально-интегрированную бизнес-модель, обеспечивающую, в т.ч. полный контроль над себестоимостью продукции, демонстрируют более высокие финансово-экономические показатели и занимают лидирующие позиции на рынке.

Выводы. Управление продуктовым портфелем в сегменте фитопрепаратов требует сбалансированного подхода к работе с ассортиментом, его финансовыми показателями и доказательной базой. Сбалансированная бизнес-модель, включающая в себя автоматизацию бизнес-процессов, управление цепочкой поставок и обеспечения, вхождение в перечни для рекомендаций врачебным сообществом и инвестиции в клиническое изучение продуктов позволит отечественным производителям обеспечить устойчивое развитие и повысить конкурентоспособность.

Ключевые слова: фармацевтическая промышленность, фитопрепараты, лекарственные растительные препараты, БАД (биологически активные добавки), бизнес-модели, управление продуктовым портфелем

ANALYSIS OF BUSINESS MODELS OF LOCAL PHYTOPHARMACEUTICAL MANUFACTURERS

N. V. Safonova¹, D.V. Grigorash²

¹ *Saint Petersburg State Chemical Pharmaceutical University of the Ministry of Health of the Russian Federation, Saint Petersburg*

² *Moscow State Medical University named after I.M. Sechenov of the Ministry of Health of the Russian Federation (Sechenov University), Moscow*

Introduction. Product portfolio development is one of the key functions of the pharmaceutical business, both domestic and foreign. A key component of success in this process is the availability of an effective business model.

The purpose of the study is to analyze the business models of Russian manufacturers of herbal medicines and identify key features and success factors.

Materials and methods. The study analyzes the business models of four leading Russian manufacturers of phytoproducts (Evalar, Krasnogorsklexredstva, Vifitech, and Zdorovye), which occupy more than 20% of the market. The data from the analytical marketing reports of the DSM Group (2020–2024), the method of expert assessments, and assortment analysis were used.

Results and discussion. The key characteristics of the business models of companies leading the domestic market of phytopreparations (availability of their own raw material base, licensed production, a wide range of products, an increase in the share of high-price segment products in the portfolio, investments in R&D) have been identified. Companies with a vertically integrated business model, which provides, among other things, full control over the cost of production, demonstrate higher financial and economic indicators and occupy leading positions in the market.

Conclusions. Product portfolio management in the phytopreparations segment requires a balanced approach to working with the product range, its financial indicators and evidence base. A balanced business model that includes automation of business processes, supply chain and supply chain management, entry into the lists for recommendations by the medical community and investments in clinical product research will allow domestic manufacturers to ensure sustainable development and increase competitiveness.

Keywords: pharmaceutical industry, phytopreparations, herbal medicines, dietary supplements business models, product portfolio management

Введение. В России фитопрепараты традиционно пользуются популярностью у широкого круга потребителей, а также врачей целого ряда специальностей. Современная тенденция заботы о здоровье, которая усилилась в результате ковида, стимулировала спрос на данный вид продукции, поскольку фитопрепараты обладают мягким комплексным действием, дополняющим основное лечение или оказывающим вспомогательный эффект. Одновременно в России наблюдается устойчивый рост интереса к концепции ответственного самолечения, что связано с трендом на здоровый образ жизни, активное долголетие и профилактическую медицину.

Разработка и производство фитопрепаратов - исторически важное направление для российского фармацевтического производства. В условиях растущего спроса на продукты для здоровья и возможности для импортозамещения (в результате сокращения активности западных компаний на российском рынке) представляется актуальным изучение бизнес-моделей наиболее успешных компаний с целью оценки различных подходов и выявления ключевых факторов успеха. Производители фитопрепаратов сталкиваются со специфическими регуляторными вызовами, такими как необходимость внедрения стандартов GMP (Надлежащей производственной практики) для обеспечения качества и безопасности продукции, сложности, связанные с государственной регистрацией своей продукции, модернизация производственной базы. В ЕАЭС произошло повышение требований к доказательной базе для лекарств. Многим фитопрепаратам могут потребоваться дополнительные доклинические и клинические исследования для приведения в соответствие регистрационных досье к новым требованиям. Возможность регистрировать и выпускать фитопрепараты в виде БАД, развитие электронных средств коммуникаций и торговли (поскольку безрецептурные). Решение этих задач требует значительных инвестиций и адаптации бизнес-процессов. Маркетинговые стратегии также адаптируются к новым реалиям: по некоторым оценкам, до 40% продаж безрецептурных лекарств и БАД осуществляется через онлайн-каналы, что соответствует общему тренду роста онлайн-торговли в отрасли.

Ключевым аспектом исследования бизнес-моделей российских компаний-производителей фитопрепаратов является анализ их портфельных стратегий, так как именно решения о составе портфеля, его развитии и продвижении лежат в основе конкурентоспособности бизнес-модели в современных условиях. Существуют различные стратегии управления портфелем (например, в части оптимизации ассортимента, диверсификации, фокусировки на нишевых или массовых продуктах, вывода инноваций). Высокие затраты и сложность организации эффективных НИОКР для фитопрепаратов являются общими вызовами как для российских, так и для глобальных игроков [1-4].

Бизнес-модель представляет собой комплексную систему, описывающую то, как компания создает ценность (продукты/услуги, решающие проблемы клиентов), доставляет ее целевой аудитории (каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами) и извлекает прибыль (структура доходов и затрат). Она включает ключевые компоненты: ценностное предложение, целевую аудиторию, каналы продвижения и сбыта, взаимоотношения с клиентами, ключевые

ресурсы (сырье, технологии, бренд), ключевые процессы (производство, R&D, логистика), ключевых партнеров и финансовую логику (структуру затрат и источники доходов) [5]. Типология бизнес-моделей может быть различной: например, вертикально-интегрированная модель (контроль цепочки создания стоимости от сырья до готового продукта) часто применяется производителями фитопрепаратов для обеспечения качества сырья и стабильности поставок. Другие примеры включают фокус на инновациях (R&D-интенсивная модель), эксклюзивные дистрибуторские сети или e-commerce модели.

Управление продуктовым портфелем – это стратегический процесс, направленный на формирование и оптимизацию набора продуктов (портфеля) компании для достижения ее стратегических целей (максимизация прибыли, доля рынка, устойчивость, инновационность) и баланса рисков. Это включает анализ и принятие решений о развитии, поддержке, модификации или выводе продуктов с рынка на основе их жизненного цикла, рентабельности, рыночного потенциала, синергии внутри портфеля и соответствия ключевым компетенциям компании [6]. Например, вертикально-интегрированный производитель может использовать портфель для максимизации загрузки собственных мощностей и обеспечения полного замкнутого цикла производства, в то время как компания с D2C-моделью фокусируется на портфеле, оптимизированном для онлайн-продвижения и продаж.

При этом важное значение приобретает грамотное сочетание различных ценовых сегментов в портфеле: от экономичных препаратов массового спроса до премиальных продуктов с уникальными композициями ингредиентов. Особую сложность представляет управление жизненным циклом продуктов в условиях ужесточения требований к доказательной базе эффективности, в т.ч. фитопрепаратов.

Цель исследования – анализ бизнес-моделей российских производителей фитопрепаратов и определение ключевых особенностей и факторов успеха.

Материалы и методы. В исследовании был проведен анализ общего рынка растительных БАД (рБАД) и растительных лекарственных препаратов (ЛРП). Компании, попавшие в выборку, отбирались по критерию наличия доли фитопрепаратов (ЛРП и/или рБАД), занимающей не менее >80% в общем обороте согласно данным DSM Group. Посредством данных аналитической компании DSM Group был выполнен детальный анализ номенклатуры (ассортиментная линейка, количество SKU, ценовые сегменты), объема продаж (в стоимостном и натуральном выражении) и рыночной доли. Было выделено 4 лидера:

- Компания «Эвалар» (Алтайский край) – крупнейший национальный производитель БАД и фитопрепаратов с полным циклом производства, известный своими инновационными разработками в области стандартизированных экстрактов и запатентованных формул.

- «Красногорсклексредства» (Московская область) представляет собой вертикально интегрированный холдинг с собственными плантациями лекарственных растений и развитой линейкой фитопрепаратов различных терапевтических групп.

- «Вифитех» (Москва) специализируется на научно-обоснованных фитопрепаратах, разработанных на базе научных исследований Всесоюзного института лекарственных и ароматических растений (ВИЛАР).

- «Фармацевтическая фирма "Здоровье» (Московская область), специализирующаяся на доступных фитосредствах в разных терапевтических категориях.

Результаты и их обсуждение. Общий объем рынка фитопрепаратов (включая импорт) в денежном выражении вырос с 55,1 млрд руб. в 2020 г. до 88,0 млрд руб. в 2024 г. В период 2020-2024 гг. отмечалось сокращение физического объема потребления (4,4% в среднем в год) при среднегодовом увеличении денежного оборота на 10,2%. Пик продаж в рублях отмечен в 2024 г. (88 млрд. руб. в розничных ценах), пик по упаковкам – в 2020 г. (380 млн. упак). Падение физических объемов продаж компенсируется ростом цен и сдвигами в структуре продаж в пользу более дорогостоящей продукции (табл. 1).

Таблица 1

Динамика общего рынка фитопрепаратов (зарубежные и отечественные производители), рубли и упаковки

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Объем, млн. упак (% убыли/прироста)	380,0 (–)	365,0 (↓3,9%)	342,0 (↓6,3%)	326,0 (↓4,7%)	303,0 (↓7,1%)
Объем, млрд. руб (% убыли/прироста)	55,1 (–)	69,0 (↑25,2%)	78,3 (↑13,5%)	81,5 (↑4,1%)	88,0 (↑8,0%)

Важнейшим трендом рынка является устойчивый рост доли отечественных производителей фитопрепаратов, напрямую связанный с политикой импортозамещения. При этом сегмент растительных БАД систематически опережал сегмент растительных ЛП по

темпам роста, что привело к увеличению его доли в общем объеме рынка фитопрепаратов с 20,4% в 2020 г. до 21,6% в 2024 г.

Эта тенденция отражает комплекс факторов, влияющих на спрос: изменение потребительских предпочтений в сторону самолечения и профилактики, а также способность производителей БАД оперативно адаптировать ассортимент под новые тренды, выводить инновационные продукты (например, стандартизированные экстракты, персонализированные формулы) и использовать гибкие каналы продвижения (прежде всего механики онлайн-продвижения). Напротив, замедление роста ЛРП в отдельные годы связано с объективными ограничениями в скорости обновления портфеля и выводе новинок, характерными для сегмента лекарственных средств. Замедление роста рынка ЛРП может быть обусловлено, в том числе, с усложнением регуляторных требований (ужесточение правил регистрации, необходимость проведения пострегистрационных исследований, контроль GMP), что увеличивает сроки и стоимость вывода продуктов на рынок и ограничивает возможности быстрого обновления портфеля. В таблице 2 представлены показатели деятельности отечественных компаний, занимающих ведущие позиции на рынке фитопрепаратов и специализирующиеся на выпуске именно данного вида продукции.

Таблица 2

Показатели ведущих российских компаний на рынке фитопрепаратов (ЛРП и рБАД)
за 2024 г, рубли и упаковки

<i>Компания</i>	<i>Сумма, млрд руб.</i>	<i>Объем, млн упак.</i>	<i>Средняя цена за упак., руб.</i>	<i>Доля в сегменте в руб</i>	<i>Доля в сегменте в уп.</i>
Эвалар	10,8	18,2	593,4	12,3%	6,0%
Красногорсклексредства	4,7	31,0	151,6	5,3%	10,2%
Вифитех	2,1	11,2	187,5	2,3%	3,7%
Фармацевтическая фирма «Здоровье»	0,8	5,8	137,9	0,9%	1,9%
Итого по 4 компаниям	18,4	66,2	277,9	21,0%	22,0%

По динамике роста выручки (рисунок 1) Эвалар демонстрирует стагнацию: краткосрочное снижение (-1,4%) в 2024 г. после замедления спроса на премиум-сегмент, хотя долгосрочно сохранил умеренный рост (+11,5%) за счёт повышения цен и регулярного обновления ассортимента. Красногорсклексредства показал взрывную динамику: рекордный рост как в краткосрочной перспективе (+14,5% за год), так и долгосрочной (+49,1% с 2020 г.), что подтверждает успех масс-маркет-стратегии, ориентированной прежде всего на качество продукта. Вифитех устойчиво развивается: стабильные +8,9% в 2024 г. и +29,7% за 4 года за счет развития продаж имеющихся продуктов, при этом R&D оставался ограниченным. «Здоровье» переживает восстановление: резкий скачок на 37,8% в 2024 г. после кризиса 2021-2022 гг., прежде всего за счет развития сотрудничества с аптечными сетями, но долгосрочный прирост минимален (+5,2%) из-за уязвимости ультрабюджетной модели к инфляции и отсутствию какого-либо продвижения.

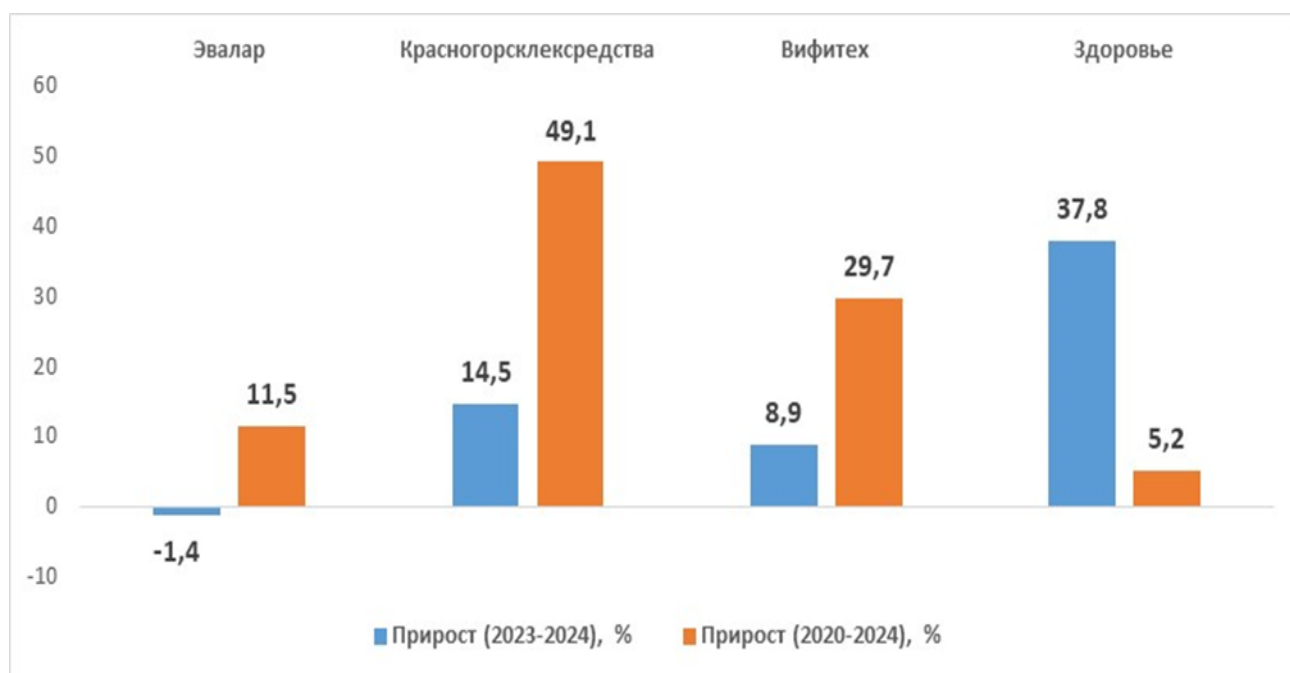


Рисунок 1. Анализ динамики выручки отечественных компаний – производителей фитопрепаратов, % прироста

В таблице 3 представлена сравнительная характеристика основных элементов БМ 4-х лидирующих отечественных производителей фитопрепаратов.

Таблица 3

Сравнительная характеристика основных элементов БМ лидеров отечественного
 рынка фитопрепаратов

<i>Параметр</i>	<i>Эвалар</i>	<i>Красногорсклексредства</i>	<i>Вифитех</i>	<i>Фирма Здоровье</i>
Расположение	Алтайский край	Московская область	Московская область	Московская область
Собственная сырьевая база	+	+	–	–
Количество SKU в портфеле	> 300	> 100	< 100	< 300
Соотношение ЛРП/рБАД в портфеле, %	15/85	95/5	100/0	1/99
GMP / лицензия на производство ЛС	+/+	+/+	+/+	-/+
Каналы продаж	Аптеки оффлайн и онлайн, маркетплейсы, собственная есот - площадка	Аптеки, аптечные маркетплейсы (аптека.ру и др.)	Аптеки, аптечные маркетплейсы (аптека.ру и др.)	Аптеки, аптечные маркетплейсы (аптека.ру и др.), маркетплейсы
Среднее количество ассортимент-ных новинок (торговых наименований) в год (2015-2025 гг.)	Более 20	Обновления портфеля не зафиксировано	Обновления портфеля не зафиксировано	10 (в основном, перевод из ЛРП в рБАД там, где это возможно)
Количество КИ для ЛРП (2015-2025 гг.)	3 (последнее завершено в 2018 г.)	Не проводились	1 (последнее завершено в 2017 г.)	Не проводились
Распределение ценовых сегментов в портфеле	Высокий (40%) Средний (50%) Низкий (10%)	Средний (80%) Низкий (20%)	Высокий (15%) Средний (65%) Низкий 10%	Средний (30%) Низкий (70%)

Эвалар – лидер по выручке (почти 11 млрд руб.), явно ориентирован на премиальный сегмент (самая высокая средняя цена за упаковку – около 600 руб.). Портфельная стратегия компании заключается в фокусе на качественных, инновационных и натуральных препаратах (БАДы, растительные лекарственные препараты) с высокой добавленной стоимостью. Умеренный объем продаж в упаковках (6% рынка) при безусловном лидерстве стоимостных показателей (12%) подтверждает эффективность стратегии высокой маржинальности и эффективного управления финансовыми показателями. Слабость портфеля заключается в доминировании рБАД, т.к. эти продукты на фоне усиливающейся конкуренции требуют постоянной поддержки в виде рекламного продвижения, но при этом все равно имеют короткий жизненный цикл. Компания работает по вертикально интегрированной бизнес - модели, демонстрирует сильные стороны в виде полного контроля над сырьевой цепочкой и производством благодаря собственным плантациям и современным производственным мощностям на Алтае, соответствующим требованиям GMP (в том числе зарубежных регуляторов), высокой валовой рентабельности на уровне 80% (экспертная оценка) в 2024 году и мощному бренду (№1 среди БАД в странах СНГ). Для «Эвалара» перспективными направлениями развития являются расширение премиальной линейки БАД и дифференциация портфеля за счет увеличения доли лекарственных средств (согласно экспертным оценкам, компания инвестирует до 15% выручки в разработку и регистрацию новых лекарственных средств). Также компании развивает позиции в онлайн-канале продаж, развивая собственный маркетплейс «Фитомаркет». Основными угрозами при этом выступает конкуренция с международными брендами, такими как Solgar и Now Foods. Эти конкуренты активно наращивают продажи через маркетплейсы, включая не аптечные.

Компания «Красногорсклекарства» характеризуется лидерством по объему продаж в натуральном выражении, широким портфелем достаточно недорогих ОТС-продуктов. Сила такой стратегии заключается в максимальном охвате рынка, узнаваемости в массовом сегменте (зонтичный бренд «Фармацевт»).

Слабостью данной бизнес-модели можно назвать сравнительно низкую операционную маржинальность и высокую конкуренцию в среднем ценовом сегменте, особенно с собственными торговыми марками (СТМ) аптечных сетей. Несмотря на наличие зонтичного бренда «Фармацевт», объединяющего продуктовую линейку, его рекламная поддержка остается ограниченной: отсутствуют масштабные маркетинговые кампании в цифровой среде или СМИ, а также участие в ключевых отраслевых премиях. При этом большинство продуктов

выпускаются под «открытыми» названиями (например, «Ромашка аптечная», «Шалфей»), что снижает возможности для продвижения конкретных позиций через брендинг. Ситуация усугубляется агрессивной экспансией СТМ аптек, которые предлагают аналогичные растительные препараты на 15-25% дешевле. Таким образом, потенциал зонтичного бренда «Фармацвет» как инструмента повышения лояльности и узнаваемости реализован не в полной мере, что ограничивает возможности компании в условиях растущего ценового давления. Компания также использует вертикально интегрированную модель (включая собственное выращивание сырья и производство), обладает мощностями, соответствующими стандартам GMP, и широкой дистрибуцией в аптечных сетях. Однако слабой стороной компании является отсутствие инвестиций в инновационный портфель: за последние 5 лет (2020–2024 гг.) не зарегистрировано ни одного принципиально нового продукта. Вместо этого деятельность сосредоточена на: поддержке традиционных форм (травяные сборы, фильтр-пакеты); приведение существующего портфеля в соответствие требованиям ЕАЭС; участии в образовательных проектах по растениеводству (например, курсы Тимирязевской академии по экологизации производства).

Компания «Вифитех» является устойчивым игроком среднего ценового сегмента рынка фитопрепаратов. Занимает 3-е место по выручке (2,1 млрд руб.) и 3-е по объёму продаж в натуральном выражении (11,2 млн упаковок). Портфель компании сбалансирован и включает: дженерики – воспроизведённые растительные препараты массового спроса (седативные, желчегонные сборы); инновационные продукты препараты на основе выделенных из растительного сырья веществ (например, «Цитизин» для лечения никотиновой зависимости, показавший двукратный рост продаж в 2025 году). При этом данные продукты не относятся к ЛРП, регулятор определяет их как отдельную группу в синтетических препаратах. Сила портфеля заключается в сочетании научно обоснованных разработок «Фармвилара» и ориентации на массового потребителя со средним уровнем дохода. Это выражается в охвате популярных фармакотерапевтических категорий (седативные, иммуномодулирующие, противопростудные средства), куда традиционно входит большое количество фитопрепаратов. Слабость портфеля компании «Вифитех» заключается в низкой устойчивости к давлению со стороны премиальных игроков, отсутствии маркетингового продвижения и ограниченности собственных исследований растительных продуктов. Несмотря на доступ к разработкам НИИ «Фармвилар», самостоятельная исследовательская активность «Вифитех» сводится к минимальным инициативам: последнее публичное

клиническое исследование ключевого продукта было представлено в 2016 году. Как следствие, около 75% портфеля составляют дженериковые формы без технологической модернизации, уязвимые к конкурентному давлению. Таким образом, научный потенциал «Фармвилар» не компенсирует дефицит R&D-активности самой компании «Вифитех», что ограничивает её способность создавать продукты с уникальными конкурентными преимуществами.

Компания «Здоровье» демонстрирует наиболее бюджетное позиционирование среди анализируемых лидеров рынка фитопрепаратов (выручка 0,8 млрд руб., средневзвешенная цена 126 руб. – на 19% ниже, чем у ближайшего конкурента в топ-4). Портфельная стратегия компании заключается в фокусе на простые товары массового спроса: травяные сборы и монокомпонентные чаи в эконом сегменте. Ключевыми рисками остаются низкая маржинальность, зависимость от объемов производства и потенциальное снижение качества продукции при росте себестоимости сырья. Вероятнее всего, компания планирует ограничить выпуск ЛРП (большая часть регистрационных удостоверений уже отозвана) и сосредоточиться на выпуске рБАД, в том числе СТМ-продуктов для аптечных сетей.

Заключение. Проведенное исследование бизнес-моделей российских производителей фитопрепаратов и методов управления продуктовым портфелем выявило ключевые закономерности, определяющие успех в этом сегменте фармацевтического рынка. Анализ рыночных данных за 2020–2024 гг. показал, что компании, применяющие вертикально интегрированную модель («Эвалар», «Красногорсклексредства»), что обеспечивает высокую валовую рентабельность (около 80%) за счет контроля цепочкой производства (выращивание и переработка сырья, эффективное управление закупками комплектующих, полный контроль над производством и качеством), занимают лидирующие места в стоимостном и натуральном выражении.

Управление продуктовым портфелем требует сбалансированного подхода: наиболее успешные игроки сочетают массовые продукты (50-80% ассортимента) с премиальными линейками (до 20%), которые обеспечивают основной товарооборот. Высокая доля продуктов низкого ценового сегмента в продуктивном портфеле зачастую ограничивает развитие бизнеса из-за нехватки поступающего объема выручки от продаж подобных продуктов. Тем не менее, инвестиции в инновации остаются критически важными – компании, направляющие на R&D не менее 5% выручки, ежегодно обновляют 15–20% ассортимента, что позволяет удерживать лидерские позиции (по данному критерию из отечественных производителей фитопрепаратов

проходит только Эвалар). При этом ключевым вызовом остается регуляторная среда: производители, способные адаптироваться к новым требованиям в сжатые сроки (6–8 месяцев), получают значительное преимущество, захватывая освобождающиеся рыночные ниши на 6–9 месяцев раньше конкурентов.

Перспективы развития данного сегмента связаны с тремя стратегическими направлениями: углубленным изучением фитопрепаратов (включая клинические исследования по стандартам доказательной медицины), вхождением в перечни для назначения врачами и дальнейшей цифровизацией бизнес-процессов. Реализация этих мер позволит российским компаниям не только усилить свои позиции на внутреннем рынке, но и выйти на международный уровень, конкурируя с глобальными фармацевтическими брендами.

Список литературы

1. Савин Д. Н. Стратегии разработки и вывода на рынок новых продуктов: особенности фармацевтического рынка. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018;(2):50-61
2. Щепилов О.И. Управление конкурентоспособностью бизнеса: роль стратегического компонента в формировании продуктового портфеля. Экономика и предпринимательство. 2021;(12):847-855
3. Трофимова Е. О., Ясинская Л. Е. Количественный анализ продуктовых портфелей российских фармацевтических производителей и их классификация. Ремедиум. 2019;(11):8-15
4. Сидоров К. О., Марченко Н. В., Наркевич И. А. Ассортиментный портфель фармацевтических предприятий, локализованных в Российской Федерации. Фармация. 2017;66(7):26-30
5. Кортон С. В, Каримова А. А, Шульгин Д. Б, Роднин А. В. Оценка патентных и продуктовых портфелей фармацевтических компаний при конкурентном анализе. Инновации. 2020;(3):30-6. doi: 10.26310/2071-3010.2020.257.3.005
6. Сафонова Н.В., Трофимова Е.О. Включение новой продукции в портфель российских фармацевтических производителей. общие подходы и бизнес-процесс. Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2025;(1):81-94. doi: 10.24412/2312-2935-2025-1-81-94

References

1. Savin D.N. Strategii razrabotki i vyvoda na rynek novyh produktov: osobennosti farmacevticheskogo rynka [Strategies for the development and market launch of new products:

features of the pharmaceutical market]. Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment [Strategic decisions and risk management]. 2018; 2: 50-61 (In Russian)

2. Shhepilov O.I. Upravlenie konkurentosposobnostyu biznesa: rol' strategicheskogo komponenta v formirovanii produktovogo portfelya [Business competitiveness management: the role of the strategic component in the formation of the product portfolio]. Ehkonomika i predprinimatel'stvo [Economics and entrepreneurship] 2021; 12: 847-855 (In Russian)

3. Trofimova E.O., Yasinskaya L.E. Kolichestvennyj analiz produktovyh portfelej rossijskih farmacevticheskikh proizvoditelej i ih klassifikaciya [Quantitative analysis of product portfolios of Russian pharmaceutical manufacturers and their classification]. Remedium [Remedium]. 2019; 11: 8-15 (In Russian)

4. Sidorov K.O., Marchenko N.V., Narkevich I.A. Assortimennyj portfel' farmacevticheskikh predpriyatij, lokalizovannyh v Rossijskoj Federacii [Product portfolio of pharmaceutical enterprises located in the Russian Federation]. Farmaciya [Pharmacy]. 2017; 66; 7: 26-30 (In Russian)

5. Kortov S.V., Karimova A.A., Shul'gin D.B., Rodnin A.V. Ocenka patentnyh i produktovyh portfelej farmacevticheskikh kompanij pri konkurentnom analize [Evaluation of patent and product portfolios of pharmaceutical companies in competitive analysis]. Innovacii [Innovations]. 2020; 3: 30-6. doi: 10.26310/2071-3010.2020.257.3.005 (In Russian)

6. Safonova N.V., Trofimova E.O. Vkluyuchenie novoj produkcii v portfel' rossijskih farmacevticheskikh proizvoditelej. Obshhie podhody i biznes-process [The inclusion of new products in the portfolio of Russian pharmaceutical manufacturers. Common approaches and business process]. Sovremennyye problemy zdravoohraneniya i medicinskoj statistiki [Current problems of health care and medical statistics]. 2025; 1: 81-94. doi: 10.24412/2312-2935-2025-1-81-94 (In Russian)

Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Acknowledgments. The study did not have sponsorship.

Conflict of interests. The authors declare no conflict of interest.

Сведения об авторах

Сафонова Наталья Викторовна – соискатель кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный химико-фармацевтический университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, 197376, г. Санкт-Петербург, ул.

Проф. Попова, д.14, литера А, кафедра экономики и управления, e-mail: provnavs@bk.ru,
ORCID 0000-0003-0493-2350; SPIN: 4770-0365

Григораш Денис Викторович – соискатель кафедры организации и экономики фармации
Института фармации им. А.П. Нелюбина ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова
Минздрава России (Сеченовский Университет), 119991, Москва, ГСП-1, ул. Трубецкая, д.8,
стр.2, кафедра организации и экономики фармации, e-mail: grigorash.denis@gmail.com, ORCID
0009-0001-3877-3573; SPIN: 7398-4957

About the authors

Natalia Viktorovna Safonova – Dissertator of Economics and Management Department, St.
Petersburg State Chemical-Pharmaceutical University of the Ministry of Health of the Russian
Federation, 197376, St. Petersburg, Prof. Popov Street, 14, literature A, Department of Economics
and Management, e-mail: provnavs@bk.ru ORCID 0000-0003-0493-2350 SPIN: 4770-0365

Denis Viktorovich Grigorash - Dissertator of Pharmacy Organization and Economics Department
at the A.P. Nelyubin Institute of Pharmacy of the First Moscow State Medical University named after
I.M. Sechenov of the Ministry of Health of the Russian Federation (Sechenov University), 119991,
Moscow, GSP-1, Trubetskaya str., 8, building 2, Department of Organization and Economics of
Pharmacy, E-mail: grigorash.denis@gmail.com, ORCID 0009-0001-3877-3573, SPIN: 7398-4957

Статья получена: 10.01.2026 г.
Принята к публикации: 25.03.2026 г.