

ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРАКТИК НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ РЫНКЕ РОССИИ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

А. А. ОБОРЕВИЧ, О. А. ТРЕТЬЯК

*Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», Россия*

Цель исследования: поиск и систематизация направлений трансформации маркетинговых практик в условиях ограничений на фармацевтическом рынке России на основе обновленного динамического подхода к анализу маркетингового инструментария (маркетинг-микса). **Методология исследования:** эмпирическая часть исследования основана на концептуальной модели, построенной на этапе анализа академической литературы и консалтинговых отчетов исследовательских компаний. В основу методологии положена динамика трансформации маркетингового инструментария, вызванного шоковыми изменениями внешней среды. Основным методом исследования является серия глубинных интервью с представителями 11 фармацевтических компаний-производителей (в интервью приняли участие директора/руководители маркетинговых и смежных подразделений, ведущие маркетинологи с опытом работы в отрасли в среднем в течение 12 лет). **Результаты исследования:** по итогам эмпирического исследования была зафиксирована первичная реакция экспертов на изменения рынка, а также выявлены направления трансформации маркетинговых практик в отрасли: определены ключевые изменения на фармацевтическом рынке в контексте развития ESG-повестки, влияния пандемии COVID-19 и усиления международных санкций 2022 г.; обнаружены сдвиги в трансформации ролей ключевых игроков рынка; систематизированы направления изменений маркетингового инструментария. **Оригинальность и значимость результатов:** в исследовании выявлены и наглядно представлены трансформации маркетинговых практик на российском фармацевтическом рынке, представленные через изменения в инструментарии маркетингового управления. С теоретической точки зрения работа вносит вклад в теорию эволюционного развития маркетинга с учетом выделения вех или событий, оказавших воздействие на значительные изменения рыночной среды и маркетингового функционирования. С практической стороны результаты исследования могут служить ориентиром для принятия решений топ-

Статья подготовлена в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Адрес организации: Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Шаболовка ул., 28, Москва, 119049, Россия.

© А. А. Оборевич, О. А. Третьяк, 2024

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.204>

Приложение к статье размещено по адресу <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.204>

менеджерами компаний в целях совершенствования маркетинговых практик в период резких изменений окружающей среды.

Ключевые слова: фармацевтический рынок, маркетинговые практики, трансформация маркетинговых практик, ESG-повестка, пандемия COVID-19, экономические санкции, маркетинговый инструментарий (маркетинг-микс).

JEL: L1, M30, M31

ВВЕДЕНИЕ

Основными стимулами трансформации маркетинговых практик, которые выражаются прежде всего в активном реагировании на изменения рынка [Dibb, Simoes, Wensley, 2014], послужили три ключевые драйвера, или критические точки изменения: 1) влияние повестки устойчивого развития (ESG-стратегии и практики¹); 2) пандемия COVID-19; 3) текущая экономическая ситуация в России. Актуальность исследования повышается в период усиления введенных в России ограничений, обуславливающих необходимость корректировки управленческих решений. В связи с этим возникает проблема оценки релевантности ранее функционировавших маркетинговых практик в настоящее время, а также выявления направлений трансформации существующих.

В контексте размышлений о критических точках изменений предполагалось, что глобальная повестка устойчивого развития окажет значительное влияние на российскую экономику посредством внедрения и популяризации ESG-политик в компаниях. Согласно исследованию Ernst & Young, более 60% фармацевти-

¹ ESG-стратегии и практики (Environmental, Social, Governance) — это подход, характеризующий управленческие решения и их результаты в области интеграции «устойчивых» аспектов (экологических, социальных и управленческих) в бизнес-модель компании. Впервые ESG-принципы сформулировал в 2004 г. Кофи Аннан, экс-генеральный секретарь ООН. Основная цель ESG — поддержка концепции устойчивого развития и, соответственно, осмысленное инвестирование в компании, деятельность которых следует базовой идее ESG.

ческих компаний к 2022 г. уже разработали собственную политику устойчивого развития, а около 70% представителей фармкомпаний отметили, что потребители обращают или будут обращать внимание на то, как производитель следует повестке устойчивого развития [EY Russia, 2022, с. 2]. Принимая во внимание тот факт, что ESG-повестка в определенной мере стала причиной изменений целевых ориентиров компаний, в настоящей статье она рассматривается лишь как один из этапов трансформации маркетинговых практик, в то время как пандемия COVID-19 и усиление санкционного давления в 2022 г. значительно трансформировали ландшафт функционирования компаний на рынке, повлияв не только на межфирменное взаимодействие, но и на потребительское поведение. В связи с этим акцент в данной работе сделан на выявление изменений в маркетинговых практиках компаний в период постпандемии COVID-19 и усиления санкционного давления на фармацевтическом рынке.

Рассматриваемый период был выбран как один из наиболее показательных в сложившихся условиях в связи с тем, что фармацевтическая отрасль:

- была в наибольшей степени не только подвержена практикам устойчивого развития, но и сильно трансформировалась в условиях ускоренной цифровизации во время пандемии COVID-19 [Дементьев, 2022];
- в настоящее время претерпевает значимые изменения, обусловленные санкциями и нарушениями в цепочках поставок (около 60% компаний напрямую

затронуты удорожанием сырья и логистики) [ДРТ, 2022];

- демонстрирует значительные изменения в ее структуре: имеет место постепенный переход от гомогенного (однородного) к гетерогенному рынку [Ответ..., 2021], отмечается появление новых организационных структур, маркетинговые практики на рынке отличаются от традиционных.

Цель исследования — поиск и систематизация направлений трансформации маркетинговых практик в условиях новых вызовов и возможностей на фармацевтическом рынке России. Важно отметить, что особое внимание уделено коммерческому сегменту рынка в силу его более широкого разнообразия в контексте маркетинговой активности и возможностей продвижения.

В работе содержатся три исследовательских вопроса: 1) какие основные изменения произошли на фармацевтическом рынке России в условиях введенных ограничений? 2) какие сдвиги произошли в ролях ключевых игроков фармацевтической отрасли России и какие новые вызовы и возможности появляются на рынке в этой связи? 3) как эволюционирует маркетинговый инструментарий (маркетингмикс) на фармацевтическом рынке России и в каком направлении движется данная трансформация?

Для достижения цели исследования были поставлены задачи:

- 1) провести анализ основной научной литературы для определения сущности маркетинговых практик и подходов к их изучению;
- 2) выявить тенденции развития фармацевтического рынка в России и их влияние на маркетинг для обнаружения новых аспектов маркетинговых практик в условиях быстрых изменений;
- 3) зафиксировать первичную реакцию экспертов на изменения фармацевтического рынка и установить направления трансформации маркетинговых практик посредством проведения эм-

пирического исследования методом экспертных интервью, интерпретировать результаты с помощью контент-анализа в специализированной программе;

- 4) систематизировать изменения маркетинговых практик на основе результатов эмпирического исследования и анализа литературы, а также обозначить новые вызовы и возможности для развития фармацевтических компаний в России.

Настоящее исследование состоит из трех этапов: 1) сбор и анализ основной научной литературы в журналах, индексируемых в базах РИНЦ, Scopus и Google Scholar, а также ручной поиск статей на сайте издательской компании SAGE Publishing (Journal of Marketing, Journal of Macromarketing, Business & Society и т.д.) по ключевым словам «evolution of marketing», «marketing practices transformation», «shifts in marketing» и т.д.; 2) отбор и изучение консалтинговых отчетов, отражающих новые тенденции и динамику изменений на фармацевтическом рынке, из профессиональных сообществ и внутренних данных²; 3) тестирование выводов и интерпретация результатов посредством проведения эмпирического исследования методом глубинных интервью с экспертами рынка.

В результате проведения первого и второго этапов исследования была сформулирована методологическая рамка пилотного исследования и уточнены параметры динамического контекста для их тестирования в ходе третьего этапа — пилотного эмпирического исследования.

Статья содержит шесть основных разделов. В первом разделе раскрыты подходы к определению и изучению маркетинговых практик. Во втором описаны структура и тенденции развития фармацевтического рынка России. В третьем

² Под внутренними данными подразумевается включенное наблюдение (когда один из авторов исследования профессионально задействован на обсуждаемом рынке и имеет возможность напрямую получать отчеты от консалтинговых фирм).

представлен общепромышленный взгляд на маркетинговые практики в контексте новых вызовов и возможностей на рынке. В четвертом отражены основные вопросы и результаты пилотного эмпирического исследования. В пятом разделе систематизированы и раскрыты ключевые выводы пилотного исследования. В заключении показаны основные направления изменений маркетингового инструментария и трансформации рыночного управления, приведено обсуждение дальнейших направлений исследования.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРАКТИКИ: ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И ИЗУЧЕНИЮ

Исторически концептуальное развитие маркетинга прошло через многие вехи, давшие начало маркетингу как отдельной значимой функции в деятельности предприятия. В связи с этим существует несколько взглядов на содержательную эволюцию маркетинга и маркетинговых практик. Условно среди них можно выделить три основных направления, которые, как правило, дополняют и развивают друг друга.

В рамках первого направления исследователи [Shapiro, Doody, 1968; Savitt, 1981; Wilkie, Moore, 2003] придерживаются исторического подхода к развитию маркетинговой мысли и являются сторонниками маркетинговых школ, подробно описанных в [Shaw, Jones, 2005]. В частности, авторы работы называют около девяти ключевых школ развития маркетинговой мысли, которые фактически соответствуют эволюционному подходу (начиная от понимания добавленной ценности отдельных маркетинговых функций и заканчивая поведенческим и макромаркетингом) [Shaw, Jones, 2005].

Представители второго направления содержательно раскрывают эволюцию становления маркетинговой мысли с опорой на предшествующие этапы развития

в управлении и рыночной ориентации [Webster, 2005; Третьяк, 2006; Kumar, 2015; 2018; Nwankwo, Kanyangale, 2022]. Так, исследователи придерживаются взглядов на развитие маркетинга с точки зрения существенных изменений рынка и его основных игроков, разделяя этапы примерно на равные периоды (десятилетия).

Исторически маркетинг как отдельная система управления сложился в отдельную концепцию лишь в 1960-е гг., плавно переходя от задач долгосрочного планирования к стратегическому управлению и «феномену новой экономики» [Третьяк, 2006]. Сегодня маркетинговые практики эволюционируют в сторону комплексного интегрированного подхода под влиянием так называемых триггеров [Kumar, 2015]. К таковым относятся изменения моделей поведения потребителей, фокус на маркетинговую эффективность и результативность, а также рост ценности предложения за счет увеличения вовлеченности потребителей.

Идеи, предложенные в [Kumar, 2015], послужили основой для формулирования нового видения будущего маркетинга в ближайшие 20 лет — становления «преобразующего маркетинга» (transformative marketing), суть которого заключается в слиянии маркетинговых усилий со стратегией и программой фирмы с целью быстрой реакции на изменения рынка и будущие тенденции (которые становятся возможными благодаря внедрению технологических инноваций). Иными словами, речь вновь идет об интеграции функций маркетинга в единую управленческую систему. Хотя дорожная карта автора работы [Kumar, 2015] подверглась серьезной критике со стороны исследователей [Meyer, 2018] по причине сложности адаптации различных отраслей к изменениям и ограниченности ресурсов фирм (в частности, технологических), общая логика развития маркетинга как дисциплины и инструментария в направлении встраивания в управление экосистемами и интеграции

всех управленческих функций представляется вполне целесообразной.

Третье направление исследований характеризуется в первую очередь парадигмальными сдвигами в понимании маркетинга как рыночного инструмента управления. Наиболее известные работы принадлежат целому ряду авторов [Gronroos, 1994; Brodie et al., 1997; Vargo, Lusch, 2004; Черенков, 2004; Третьяк, 2013; Багиев, Черенков, Черенкова, 2018; Line, Runyan, Gonzalez-Padron, 2019; Chandy et al., 2021; Wichmann, Wiegand, Reinartz, 2022]. В данном случае они раскрывают становление и развитие маркетинга и маркетинговых практик с точки зрения внешних движущих сил (вех или событий, сильно изменивших ландшафт маркетингового функционирования). Безусловно, предложенные идеи имеют отличный друг от друга фокус, но схожую логику: например, в [Vargo, Lusch, 2004] внимание обращено на идею доминирования маркетинга услуг над товарным подходом, а в работе российского исследователя [Черенков, 2004] освещен сдвиг в парадигме маркетинга от транзакций к отношению, логика которого схожа с концепцией современных маркетинговых практик (contemporary marketing practices) [Brodie et al., 1997].

В настоящее время парадигмальный подход к пониманию маркетинга не только не устарел, но и набирает популярность. В 2021 г. было предложено переосмысление маркетинга в направлении устойчивости, на которое повлияли события зеленой повестки и пандемии COVID-19 (концепция «Better Marketing for a Better World» — BMW [Chandy et al., 2021]). Также вышла работа [Wichmann, Wiegand, Reinartz, 2022] о перспективах развития маркетингового инструментария («marketing mix»), базирующегося на трех фундаментальных сдвигах (технологии, социоэкономики и геополитики) и вызванных ими изменениях окружающей среды.

Настоящее исследование основывается на динамическом контексте и схожей логике, опираясь на движущие силы (или

вехи) при изучении направлений трансформации маркетинговых практик. Важно подчеркнуть, что в [Wichmann, Wiegand, Reinartz, 2022] сдвиги в маркетинговой деятельности происходят под влиянием трех глобальных драйверов, объясняющих причины обсуждаемых далее изменений. В представленной работе также отсутствует дискуссия о факторах окружающей среды и их взаимозависимостях, а внимание сфокусировано на более широких аспектах трансформации, под которыми понимается первичная реакция бизнеса на «точки перелома», которые в определенной степени то усиливали, то ослабляли влияние на фармацевтический рынок России.

Исследование придерживается концепции «маркетинг-микс» в расширенной интерпретации (5P) с акцентом на динамике выделенных функций и их интеграции в единый управленческий комплекс. Этот подход позволяет проанализировать отдельные маркетинговые функции в динамике с учетом основных глобальных движущих сил — технологий, социоэкономики и геополитики, а также окружающей среды, придерживаясь интересов трех основных заинтересованных сторон — потребителей, поставщиков и властных структур (государство).

Дискуссия о влиянии внешних факторов на трансформацию маркетинга периодически возобновляется по инициативе известных исследователей [Kumar, 2018; Rust, 2020]. Авторы работы [Wichmann, Wiegand, Reinartz, 2022] внесли свою лепту в теорию функционального маркетинга, выявив и систематизировав основные сдвиги и изменения маркетинговых практик, наблюдаемые не в отдельно взятой стране, а по всему миру. При этом, используя известный и распространенный маркетинговый инструментарий, они сосредоточили внимание на трансформациях стандартных маркетинговых практик, подчеркивая и систематизируя эти изменения по предложенной схеме:

- «Кто»: от четкого разграничения — к размыванию обязанностей исполнителей маркетинговых практик;
- «Что»: от близорукости «4P» и разрозненного мышления — к расширенному, интегрированному взгляду на систему маркетинговых практик;
- «Как»: от ориентации на массовый рынок — к настройке и фрагментации и индивидуализации маркетингового инструментария (комплекса «маркетинг-микс»);
- «Где»: от близорукости развитых стран — к признанию значимости развивающихся рынков (тренд на локализацию).

Рассмотренный подход оказался предпочтительным для настоящего исследования прежде всего в целях отслеживания динамики и направлений изменения маркетинговых практик. Кроме того, данный инструментарий был выбран по причине удобства восприятия и интерпретации информации от практиков, для которых простота и ясность являются важными критериями коммуникации в рамках исследования.

Понятие маркетинговых практик принято рассматривать по степени их принадлежности к классическому транзакционному или отношенческому подходам. Однако при изучении реакции профессионалов рынка на изменения среды наиболее предпочтительным подходом к определению маркетинговых практик стал функциональный подход (в разрезе определенных видов деятельности (функций), которые впоследствии раскладываются по «4P» и более). Важно отметить изначальную ограниченность функционального подхода в маркетинге, который лежит в его основе, и нивелировать ее за счет особого акцента на интегрированность маркетинговых функций в единую систему управления.

Фармацевтический рынок активно развивается и продолжает порождать новые маркетинговые практики. В следующем разделе описаны основные тенденции развития данного рынка в контексте трех критических точек изменений.

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ РЫНОК РОССИИ: СТРУКТУРА И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

С целью обзора и последующего анализа изменений на фармацевтическом рынке России в целом и в маркетинге в частности был отобран ряд отраслевых и консалтинговых отчетов, приведенных в Приложении 1. Важно отметить, что отраслевые источники в качестве основы для формулирования рамок исследования выбраны не случайно. Поскольку в настоящей статье речь идет о быстрых трансформациях рынка, то первые реакции бизнеса на них появляются именно в консалтинговой литературе, тогда как академические работы фиксируют следствия шоковых ситуаций несколько позже.

Критериями отбора перечисленных в Приложении 1 источников литературы стали:

- релевантность (соответствие тематике работы по ключевым словам «маркетинг», «фармацевтическая отрасль», «тенденции развития рынка» и т. д.);
- новизна (проведение исследований после 2020 г.);
- надежность (компании и эксперты занимаются исследованиями не менее 10 лет).

Необходимо подчеркнуть, что до недавних пор фармацевтическую отрасль России можно было охарактеризовать как консервативную, однако в течение последних нескольких лет на рынке стали активно проявляться следствия турбулентности, о чем свидетельствуют проанализированные и обобщенные ниже тенденции. Вместе с тем структура фармацевтического рынка неоднородна и в классическом понимании делится на коммерческий (розничный) и государственный сегменты. Именно поэтому, прежде чем переходить к обзору основных тенденций его развития, важно охарактеризовать фокусный для данного исследования сегмент с точки зрения возможности реализации маркетинговых практик (табл. 1).

Таблица 1

Фармацевтический рынок России: структура и особенности реализации маркетингового инструментария

Сегмент	Категория лекарственного препарата	Доминирующее звено	Реализация маркетингового инструментария
Коммерческий	OTC	— Аптеки — Работники аптек — Пациенты	Все элементы «5P»
	Rx	— ЛПУ — Врачи	Ограничения в элементах «Promotion», «Place»
Государственный	OTC, Rx	— Госорганы — ЛПУ — Врачи	Ограничения в элементах «Price», «Promotion», «Place»

Примечания: OTC — категория безрецептурных лекарственных препаратов; Rx — категория рецептурных лекарственных препаратов; ЛПУ — лечебно-профилактическое учреждение.

Составлено по: [Климанов, Третьяк, 2016, с.81].

Как следует из табл. 1, коммерческий сегмент фармацевтического рынка отличается более широким спектром возможностей для реализации комплекса маркетинга по сравнению с государственным. В настоящее время состав и структура доминирующих звеньев в разных сегментах фармацевтического рынка остаются такими же, как это показано в [Климанов, Третьяк, 2016].

Важно отметить, что розничный рынок делится на безрецептурный и рецептурный по способу отпуска лекарственных препаратов. В последнем случае прямое продвижение препаратов пациенту законодательно запрещено (именно поэтому ключевым звеном становятся «лидеры мнений» — врачи). Что касается формата сбыта, то рецептурные препараты имеют ограничения реализации в онлайн-канале, несмотря на экспериментальный запуск их продажи дистанционным способом в некоторых регионах России.

Государственный сегмент рынка определяется в первую очередь потребностями лечебно-профилактических учреждений и выделенных государством бюджетов на закупку лекарственных препаратов, в связи с чем маркетинговый инструментарий

будет кардинально отличаться от розничных продаж.

На основе анализа отобранных консалтинговых источников рыночную динамику коммерческого сегмента российского фармацевтического рынка можно охарактеризовать пятью ключевыми тенденциями.

Тенденция 1. Снижение степени значимости повестки устойчивого развития. Формально данный тренд на фармацевтическом рынке России следует рассматривать с двух сторон: до усиления санкционных ограничений и после их усиления с начала 2022 г.

Исследователи консалтинговой компании «Б1» (ранее — Ernst & Young Russia) отмечали, что на конец 2021 г. более 60% фармкомпаний уже разработали политику устойчивого развития и планомерно внедряли ее принципы в свою деятельность. Как следует из отчета, основным наиболее важным направлением деятельности производители считали разработку и внедрение новых экологичных перерабатываемых форм упаковки (75% компаний из выборки). Что касается потребительского поведения, то более 70% компаний полагают, что потребители уже обращают или будут обращать внимание

в ближайшее время на следование производителями устойчивой повестке [EY Russia, 2022, с. 5]. Данный факт должен был оказать существенное влияние на функции маркетологов.

Однако после обострения геополитической обстановки в начале 2022 г. приоритетность задач у производителей фармацевтической продукции серьезно изменилась. Как показывают результаты работы экспертной сессии НИУ ВШЭ совместно с Сеченовским Университетом и представителями фармацевтической отрасли [HSE daily, 2022], наименее актуальным для нашей страны, по крайней мере на прогнозном периоде до 2030 г., признан тренд «Изменение климата и деградация окружающей среды», который набрал в долгосрочной перспективе только 18/37 баллов, а некоторые эксперты отмечали даже полное отсутствие его актуальности.

Тенденция 2. Усиление цифровизации и изменение в поведении потребителей. Пандемия COVID-19 стала драйвером для ускорения развития цифровизации, в частности, на фармацевтическом рынке. Безусловно, за период локдауна в стране привычки пациентов значительно трансформировались: число онлайн-покупателей выросло до 58%, причем в наибольшем фокусе внимания оказался именно сегмент фармацевтики (рост интереса усилился на 35% среди всех других сегментов покупок в e-commerce-канале), согласно данным подразделения «Яндекс.Маркет» [Яндекс.Маркет, 2022, с. 6].

Необходимо отметить, что серьезной проблемой во время пандемии стало ограничение доступа пациентов к врачам (из-за сильной нагрузки на медицинский персонал), которые оказывают значительное влияние на решение о покупке лекарственных препаратов. Этот фактор явился одним из ключевых в развитии виртуального здравоохранения. Так, в 2020 г. наблюдался взрывной рост внедрения и использования телемедицинских услуг, охвативший уже 80% медицинского персонала [Климанов и др., 2021, с. 59].

Кроме того, вследствие пандемии COVID-19 государство приняло ряд мер в ответ на запросы фармацевтического бизнеса в России: разрешена дистанционная торговля безрецептурными препаратами [Правительство РФ..., 2020], а с конца июля 2022 г. в Правительстве РФ ведется обсуждение в пользу продажи рецептурных препаратов дистанционным способом [Правительство РФ..., 2022]. Данные нововведения нашли отражение на рынке дистанционной торговли.

Тенденция 3. Развитие каналов сбыта электронной коммерции.

Условно онлайн-каналы сбыта продукции можно разделить на три категории: 1) аптеки с онлайн-витриной (например, «Аптека Столички»); 2) интернет-аптеки (исключительно присутствие в онлайн-формате — Apteka.ru); 3) платформы (маркетплейсы Ozon, Wildberries и т. д.). Каждая из этих категорий показывает рост в объеме продаж, однако особого внимания заслуживают платформы (маркетплейсы), хотя их доля по сравнению с интернет-аптеками пока невелика. Потребители постепенно начинают привыкать к возможности покупки безрецептурных препаратов на данных платформах: с января 2022 по ноябрь 2022 г. продажи в стоимостном эквиваленте увеличились на 6,25% [ГК Сириус, 2022, с. 8]. Интересно, что на Ozon приходится 63% продаж лекарственных препаратов среди всех маркетплейсов в России [ГК Сириус, 2022, с. 10].

Тенденция 4. Возрастание роли государства и фокус на импортозамещение. Основной фокус в государственной стратегии развития отрасли «Фарма-2030» [«Фарма-2030», 2021] делается на независимость от импорта, с налаживанием полного цикла производства лекарств в стране с целью исключить зависимость от импорта субстанций, оборудования и т. д. Предполагается, что к концу текущего десятилетия отечественные фарм-компании двукратно нарастят объемы производства и реализации лекарственных препаратов.

Ежегодно роль государства в отрасли заметно возрастает. В частности, усиление контроля наблюдается в ценообразовании (для перечня ЖНВЛП³), а также в объемах инвестиций и доступности тендерных закупок [Ответ..., 2021]. С одной стороны, государственный сегмент уверенно растет в объемах контрактов (млрд руб.), но сокращается в количестве объявленных аукционов [IQVIA Discussion, 2022]. Также произошли значимые изменения в закупках — для участия в тендере не допускаются недобросовестные поставщики, которые нарушили обязательства в связи с поддержкой экономических и политических санкций против РФ. В свою очередь, снижается уровень прозрачности проведения тендеров по причине роста закрытых заказов с грифом секретности.

Эксперты полагают, что государство в краткосрочной перспективе начнет масштабную работу над производством полного цикла активных фармацевтических субстанций для жизненно важных препаратов в связи с логистическими сбоями и усилением локализации цепочек создания ценности [Яков и партнеры, 2022]. Кроме того, согласно стратегии развития «Фарма-2030», доля отечественных стратегически важных препаратов должна достичь 90% [«Фарма-2030», 2021].

Тенденция 5. Биотехнологическое развитие и увеличение финансирования в области НИР.

Хотя экспертным сообществом признается наличие существенных барьеров в виде «недостаточного финансирования фундаментальных исследований» и «ограниченного фокуса на разработке собственных оригинальных препаратов» [Яков и партнеры, 2022, с. 3], положительные сдвиги

в данном направлении происходят. В стратегии развития «Фарма-2030» государством закладывается направление развития научного потенциала и «взращивание» молодых квалифицированных кадров в области НИР.

На основе анализа отобранных консалтинговых и отраслевых источников удалось зафиксировать сквозные тенденции развития фармацевтического рынка, наблюдаемые на всех трех этапах критических изменений окружающей среды (рис. 1).

Таким образом, выявленные тенденции развития фармацевтической отрасли в России сильно меняют приоритеты в области производства и направлений сбыта продуктов отрасли. Естественно, к ним адаптируются модели управления, трансформируются маркетинговые практики производителей.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРАКТИКИ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ РЫНКЕ РОССИИ: ОБЩЕОТРАСЛЕВОЙ ВЗГЛЯД НА НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

Анализ консалтинговых отчетов (Приложение 1), а также ранее проведенное исследование [Оборевич, 2023] позволяют определить, как новые вызовы отразились на маркетинговых практиках фармацевтического рынка России. Безусловно, за последние несколько лет маркетинговая деятельность заметно трансформировалась в контексте управленческих приоритетов в фармацевтической отрасли, причем речь идет не только о производителях лекарственных препаратов, которые находятся в центре настоящего исследования, но и о других участниках рынка.

Стейкхолдеров данного рынка условно можно разделить на представителей: 1) спроса (дистрибьюторы, аптеки, врачи, пациенты); 2) предложения (производители и поставщики); 3) государства (в контексте государственного регулирования отрасли). Государство оказывает значи-

³ Перечень ЖНВЛП — перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов, утверждаемый Правительством Российской Федерации в целях государственного регулирования цен на лекарственные средства (Минздрав РФ. URL: <https://minzdrav.gov.ru/opendata/7707778246-perechenzhnvlpreparatovdlyamedprim2017/visual> (дата обращения: 27.05.2024)).

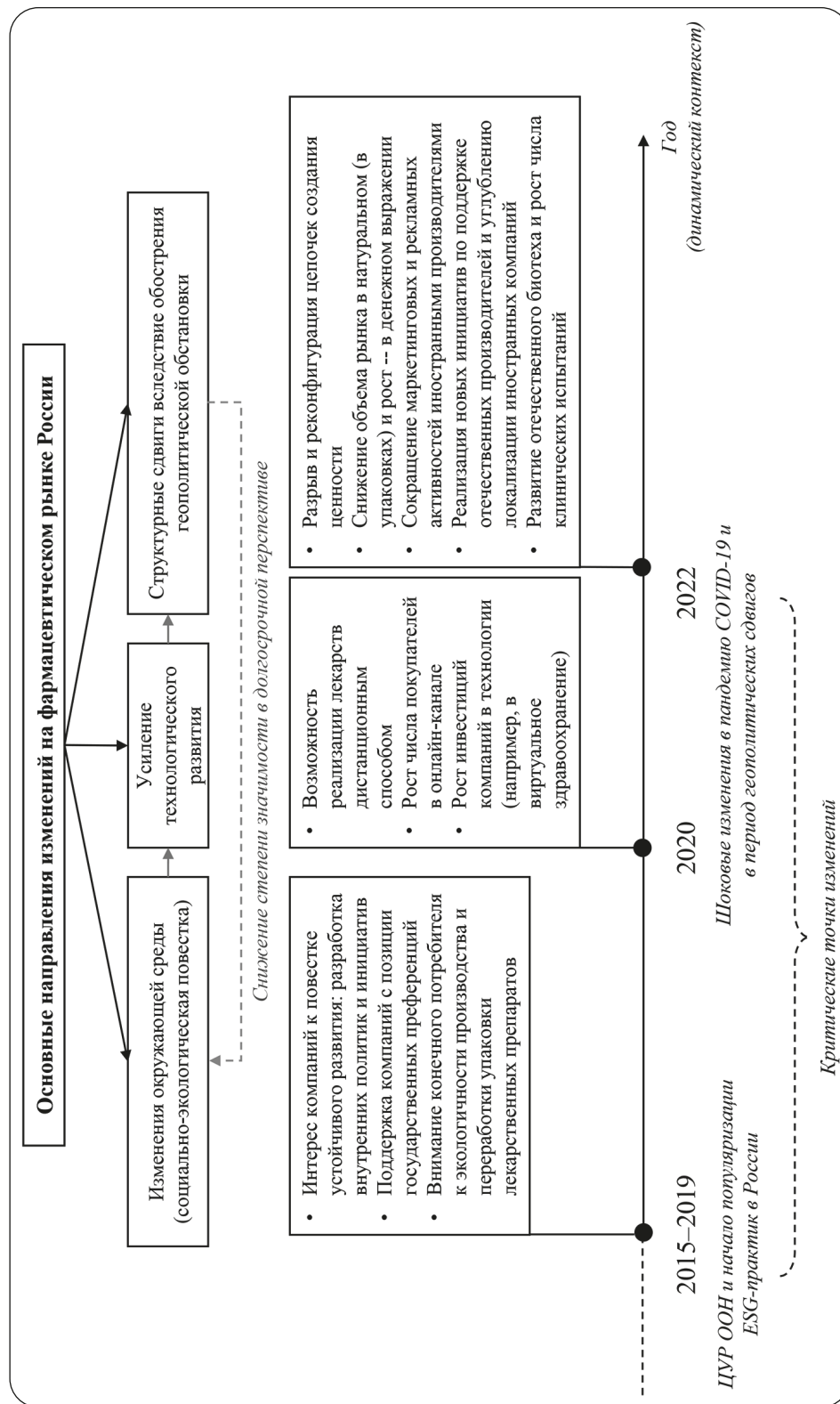


Рис. 1. Тенденции развития фармацевтического рынка России: критические точки изменений

мое, а порой и решающее влияние на фармацевтический рынок и может выступать стороной как «спроса» (госзакупки), так и «предложения» (программы господдержки фармацевтического бизнеса). Поэтому в настоящем исследовании государство будет рассматриваться отдельно в качестве одного из ключевых игроков рынка.

На основе зафиксированных в отраслевых отчетах тенденций развития рынка и маркетинга можно установить новые вызовы и возможности для развития маркетинговых практик, детализированных по направлениям маркетингового комплекса (маркетинг-микс) с учетом специфических особенностей развития маркетинга на фармацевтическом рынке.

Первый элемент маркетингового инструментария характеризует товарные и производственные изменения (product). Данный элемент следует рассматривать с нескольких сторон.

Во-первых, повестка устойчивого развития заставила обратить внимание как органов государственного и муниципального регулирования, так и производителей на экологичность производства и упаковки лекарственных препаратов. Однако в России до сих пор не регламентирован учет оценки вреда в области обращения с отходами фармацевтической деятельности [Российское экологическое общество, 2022]. Вместе с тем экологичность сырья и упаковки является значимым фактором, побуждающим пациентов к совершению покупки на рынке безрецептурных препаратов ОТС (over the counter — безрецептурные препараты) [EY Russia, 2022]. Важно отметить, что, согласно Федеральному закону РФ № 89-ФЗ от 24 июня 1998 г. «Об отходах производства и потребления»⁴, данный вопрос постепенно решается регулятором посредством ужесточения ответствен-

ности производителей за переработку отходов упаковки.

Во-вторых, согласно [IPSOS, 2022б], в конфигурации цепочек поставок проявились сильные изменения как результат адаптации к логистическим сбоям. Данная проблема была актуальна и в разгар пандемии COVID-19, однако в настоящее время ее важными следствиями стали серьезная дефектура (дефицит) лекарственных препаратов и корректировка ассортимента в компаниях в пользу более дешевых препаратов (при условии их наличия). При этом серьезный вызов для иностранных производителей-оригиналов — постепенное переключение пациентов на дженерики/биоаналоги по таким актуальным причинам, как «сильное повышение цены на зарубежные лекарственные препараты» (на этот факт указывают 54,2% опрошенных респондентов в рамках синдикативного исследования компании IPSOS) и «отсутствие в аптеках зарубежных препаратов» (45,1% опрошенных) [IPSOS, 2022а].

Основное изменение в товарной политике, с точки зрения маркетолога, — вынужденный пересмотр портфеля/ассортимента лекарственных препаратов, в большей степени затронувший иностранных производителей.

Политика ценообразования (price) также подверглась изменениям за последние несколько лет, причем речь идет обо всей цепочке формирования цен (с учетом оптовой и розничной наценок). Важно отметить, что цены на препараты, не входящие в список ЖНВЛП (которые составляют ориентировочно 51,5% продаж в рознице), фактически не контролируются государством. Иными словами, розничная цена для конечного потребителя может быть на 100% выше, чем отпускная цена производителя. Однако, как отмечают эксперты, законодательством России закреплены процедуры, ограничивающие предельные отпускные цены производителей и наценок посредников на препараты, не входящие в этот список, но только в условиях чрезвычайной си-

⁴ Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» от 24.06.1998 № 89-ФЗ (последняя редакция). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19109/ (дата обращения: 27.05.2024).

туации [Рабазанова, 2023]. Например, первые попытки государственного регулирования цен на ОТС были реализованы во время пика пандемии COVID-19, когда президент РФ подписал Федеральный закон РФ № 67-ФЗ от 26 марта 2020 г. «О внесении изменений в статью 60 Федерального закона “Об обращении лекарственных средств” и статью 38 Федерального закона “Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации”», дающий право Кабмину на 90 дней устанавливать максимальные цены на препараты, не входящие в перечень жизненно важных⁵.

Если рассматривать ценовые изменения с точки зрения производителей, то в 2022 г. рост цен на производство лекарственных препаратов в среднем составил от 10 до 40% по отдельным позициям [ДРТ, 2022]. Основные причины — удорожание логистики и нехватка импортных стандартных образцов (эталонов лекарственных препаратов и сырья, необходимых для контроля качества), которые преимущественно поставлялись из стран Европы (в частности, из Германии и Нидерландов).

В данной связи роль функции ценообразования становится наиболее значимой с точки зрения комплекса маркетинга. Это объясняется тем, что специалистам приходится балансировать между удовлетворением спроса конечных потребителей и целями компании, стремящейся оптимизировать расходы.

Особое внимание стоит уделить *сбытовой политике (place)*, переходящей с традиционных форматов деятельности на онлайн-каналы. Как отмечалось, в общетраслевых масштабах с начала пандемии

COVID-19 рынок начал ускоренную цифровизацию в различных формах, — в частности, он стал расти за счет развития электронной коммерции. Однако, согласно статистике [IPSOS, 2022b], около половины потребителей все равно предпочитают покупать лекарственные препараты только в обычных («физических») аптеках. Тем не менее динамика за год оказалась положительной — на 0,4% выросло число тех, кто приобретает лекарства как в онлайн-, так и в офлайн-аптеках.

Особенно яркие изменения в *коммуникационной политике (promotion)* фармацевтических компаний произошли с начала пандемии и продолжились в санкционный период. Ускоренная цифровизация привела к смещению фокуса с традиционных (офлайн) точек контакта с пациентом к онлайн-взаимодействию.

Также нельзя не отметить рост числа благотворительных и волонтерских проектов со стороны фармпроизводителей в ковидный период. Например, в рамках партнерства компании «Эвалар» с движением «Красный Крест» производитель передал более 16 тыс. упаковок витамина D3 для незащищенных слоев населения [Фармацевтический вестник, 2022]. Данный формат «скрытой» коммуникации с пациентом является одним из эффективных способов продвижения бренда и продукции.

На ковидные трансформации наложились еще более серьезные ограничения, введенные с начала 2022 г. Общие изменения коснулись структуры рекламного рынка: практически все иностранные компании из Big Pharma заявили о прекращении инвестиций в маркетинг, оставив только небрендовые обращения (например, «продвижение» проблематики или действующего вещества, а не брендов лекарственных препаратов) [ДРТ, 2022]. Кроме того, иностранные производители сообщили о снижении количества визитов медицинских представителей к врачам до 30% (в связи с сокращением рекламного бюджета).

⁵ Федеральный закон от 26.03.2020 № 67-ФЗ «О внесении изменений в статью 60 Федерального закона “Об обращении лекарственных средств” и статью 38 Федерального закона “Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации”». Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202003260030> (дата обращения: 27.05.2024).

Эксперты из IPSOS подчеркивают повышение роли первостольников⁶, которые нередко выступают в роли врача для потребителя, оказывая на него существенное влияние в процессе принятия решения о покупке [IPSOS, 2022б]. Причем роль маркетолога здесь сильно возрастает в связи с необходимостью постоянной актуализации акций и программ лояльности, выгодных аптеке (рост количества акций и программ составил 8% в течение 2022 г.) [IPSOS, 2022б, с. 80].

Особую роль в составе комплекса маркетинга играет *взаимодействие с людьми (people)*. Под «людьми» в этом случае понимается прямое или косвенное взаимодействие компании со специалистами, вовлеченными в бизнес-процессы, — внутренними сотрудниками (менеджерами, маркетологами, аналитиками, закупщиками и т. д.) и представителями медицинских подразделений.

В указанном контексте существенную роль сыграли повестка устойчивого развития и пандемия COVID-19 (по аспекту Social), когда компании в своей деятельности на первое место поставили «заботу об опыте участников процесса» и «ориентацию на человека» [Accenture Life Science, 2021]. Согласно опросу экспертов, компании действительно поняли, что удовлетворение потребностей пациентов начинается с удовлетворения нужд сотрудников. Ориентируясь на опыт иностранных компаний, российские компании также расширили пакет льгот и бонусов для сотрудников (повышенные годовые премии, социальные пакеты, оплата работы психологов, развитие детских садов).

По итогам обсуждения тенденций, развивающихся на фармацевтическом рынке России, и реакции основных игроков рынка на его структурные изменения, а также с учетом рассматриваемых в академических исследованиях возможных вариан-

⁶ В профессиональном лексиконе под «первостольником» подразумевают фармацевта (слово произошло от выражения «первый стол», которым называют окошко-прилавок в аптеке).

тов отслеживания ключевых изменений маркетинговых практик предлагается общая *концептуальная модель исследования* (рис. 2).

Данная модель основывается как на обзоре академической литературы, так и на результатах анализа консалтинговых исследований. Важно отметить, что западная модель маркетингового инструментария слабо применима в российских реалиях без ее адаптации с учетом тенденций рынка и новых акцентов, влияющих на изменения маркетинговых практик со стороны спроса и предложения.

Предложенная концептуальная модель была использована для осуществления эмпирического исследования, в частности при разработке гайда для глубинных интервью с экспертами. Эмпирическое исследование призвано уточнить и расширить понимание трансформаций маркетинговых практик, а также обозначить новые направления их изменений.

ПИЛОТНОЕ ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: ДИЗАЙН, ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Дизайн пилотного эмпирического исследования

В качестве основного метода сбора первичных данных были выбраны экспертные интервью, исходя из характера самого исследования, которое относится к поисковому и описательному типу. Кроме того, изучаемый рынок является достаточно сложным и специфичным, в связи с чем выявление новых знаний с помощью другого метода представляется менее результативным.

В процессе подготовки к экспертным интервью был составлен полуструктурированный сценарий (гайд) беседы, вопросы которого представлены в Приложении 2. В основу вопросов гайда положены результаты систематизации тенденций, получен-

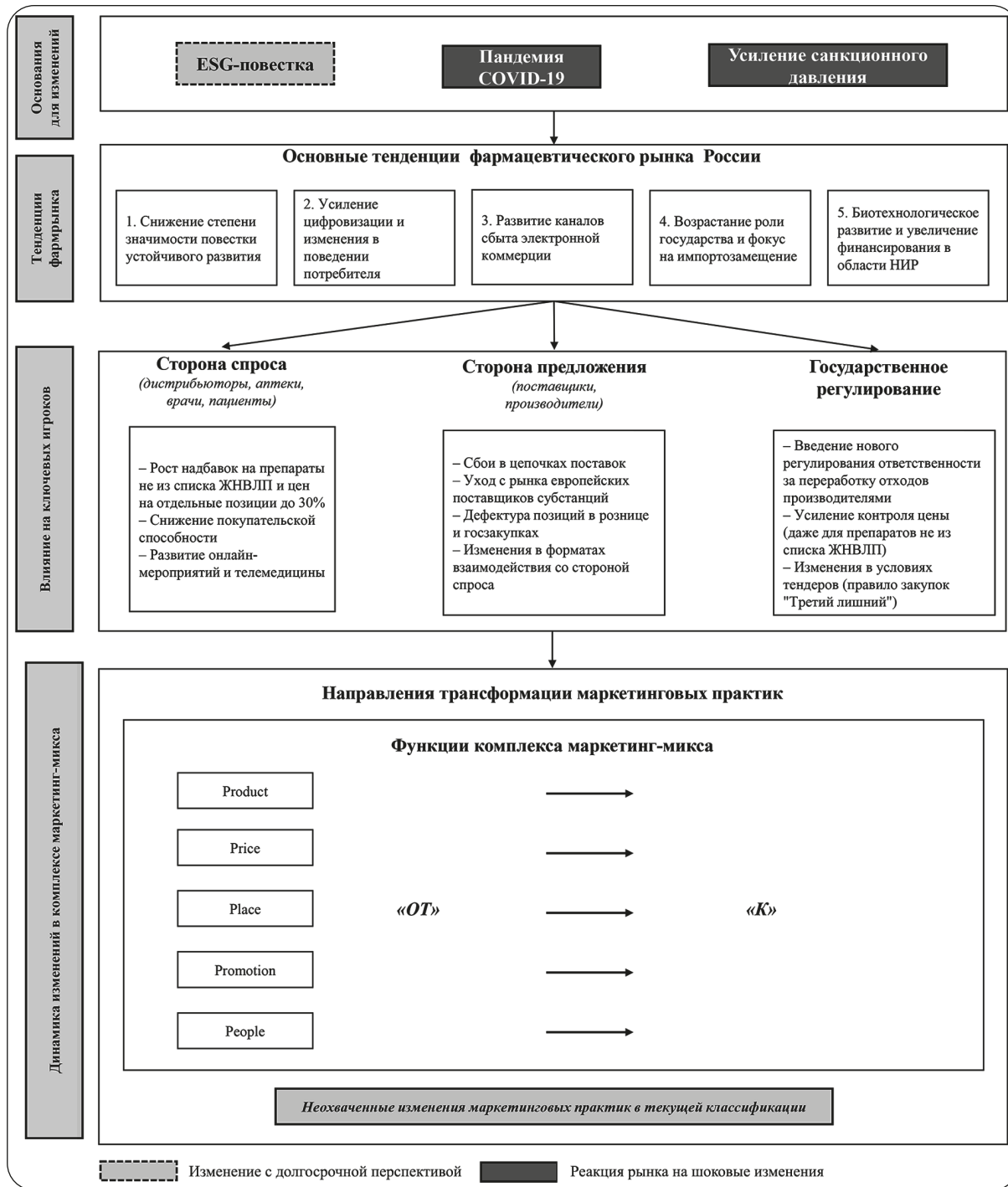


Рис. 2. Концептуальная модель исследования
Составлено по: [Wichmann, Wiegand, Reinartz, 2022].

ные на втором этапе исследования, анализ которых был необходим для структуризации общего контекста обсуждения с представителями фармацевтической отрасли.

Серия интервью с экспертами проводилась с помощью применения дистанционных технологий, а именно через программу видеоконференций «Яндекс.Телемост». Всего было взято 11 экспертных интервью у представителей как отечественных (7), так и иностранных (4) фармацевтических компаний, функционирующих на российском рынке.

Поскольку ключевой задачей исследования являлось получение первой реакции действующих практиков фармацевтической отрасли с последующей систематизацией направлений изменений маркетинговых практик, то интервью проводились в подавляющем большинстве случаев с представителями коммерческого рынка, работающими как в безрецептурном, так и в рецептурном сегментах. При этом важно отметить наличие опыта функционирования большинства компаний и в государственном сегменте, что позволило наиболее полно зафиксировать общепромышленные сдвиги с обеих сторон.

Кроме того, настоящее исследование носит пилотный характер, в связи с чем нуждается в постоянном тестировании актуальности полученных результатов. Так, с помощью включенного наблюдения (один из авторов является представителем фармацевтического рынка) и проведения дополнительных интервью с двумя экспертами результаты были уточнены и расширены. Принявшие участие в дискуссии практики занимают позиции менеджеров среднего и высшего звена (последние в большинстве) со средним опытом работы на рынке в течение 12 лет. Преобладающий тип компании в выборке — производитель с оригинальным (комбинированным) портфелем лекарственных препаратов, функционирующим одновременно на коммерческом и государственном рынках.

Серия интервью длилась в течение января — февраля 2023 г. (дополнительная

сессия с еще двумя экспертами была проведена в феврале 2024 г.). Средняя продолжительность беседы составила 52 мин (максимальная — 1 ч 40 мин, по желанию респондента). В дальнейшем запись каждого интервью была расшифрована с помощью транскрибирования.

Подробная характеристика экспертов, принявших участие в интервью, представлена в Приложении 3.

Основные исследовательские вопросы и подход к обработке и интерпретации данных

Цель проведения качественного исследования методом серии интервью заключается в тестировании основных трансформаций в маркетинговых практиках, выявленных на стадии кабинетного исследования академической литературы и отраслевых отчетов, а также в поиске новых знаний («инсайтов») от экспертов отрасли.

В рамках работы были выдвинуты исследовательские вопросы.

RQ1: какие ключевые изменения произошли на фармацевтическом рынке в условиях ограничений (ESG-повестка, COVID-19, экономические санкции 2022 г.) с акцентом на розничный сегмент?

RQ2: как меняются роли ключевых игроков рынка, таких как государство, аптеки, дистрибьюторы, врачи, пациенты?

RQ3: как трансформируется маркетинговый инструментарий и каких изменений в маркетинговых практиках можно ожидать в будущем?

Для обработки и дальнейшей интерпретации результатов в процессе анализа данных было использовано профессиональное программное обеспечение для качественных и смешанных методов анализа MAXQDA 2022⁷. В соответствии

⁷ ПО MAXQDA — профессиональное программное обеспечение (ПО) для качественных и смешанных методов анализа. Данное ПО предлагает широкий спектр инструментов и методов для анализа качественной информации, начиная от расшифровки записи в текст и заканчивая

с этим на базе полученных данных из транскрипта серии экспертных интервью был проведен контент-анализ в MAXQDA 2022, состоящий из двух основных этапов:

- этап 1: кодировка слов и выражений в соответствии с задачами исследования («матрица кодов»);
- этап 2: повествовательный (нарративный) контент-анализ.

На первом этапе в соответствии с задачами исследования тексты интервью были проанализированы и разбиты на четыре основных кода (темы): 1) «Важные инсайты»; 2) «Изменения в маркетинге»; 3) «Роли игроков на рынке»; 4) «Изменения на рынке». Логика кодировки и матрица, отражающая количество закодированных фраз и выражений по каждому эксперту, представлены в Приложении 4. В ходе исследования суммарно было закодировано порядка 302 ключевых фраз, относящихся к той или иной кодировке (теме/подтеме).

На втором этапе рассмотрена содержательная часть контент-анализа с помощью нарративного (повествовательного) подхода относительно выделенных четырех тем на предыдущем этапе исследования. Для представления мнений экспертов об общих тенденциях фармацевтического рынка в контексте критических точек изменений был выбран нарративный подход, в то время как ключевые сдвиги в ролях игроков и маркетинговых практиках нагляднее представлять в табличной форме.

Результаты пилотного исследования

Общие изменения на рынке (RQ1). Наиболее существенные изменения, по мнению экспертов, произошли непосредствен-

статистическими методами обработки данных. Распространяется по лицензионной подписке с официального сайта: MAXQDA. URL: <https://www.maxqda.com/ru> (дата обращения: 30.05.2023).

но в период санкционных ограничений. К ним относятся:

- ярко выраженная проблема с поставками: *«Главная проблема даже не только в России, по мировым филиалам фармы — это поставки. Потому что они, к сожалению, сейчас непредсказуемые»* (эксперт 7);
- дефектура как следствие нарушения логистики и роста цен: *«Есть достаточно много ситуаций, где у нас есть препараты, которые месяц в дефектуре, два месяца в дефектуре»* (эксперт 4);
- снижение покупательской способности: *«Я думаю, что поскольку покупательская способность населения оставляет желать лучшего, то идет повышение спроса на более дешевые препараты, а это, как правило, дженерики»* (эксперт 3).

Во время пандемии COVID-19 рынок сильно трансформировался в сторону цифровых каналов. Однако произошли и некоторые другие изменения, такие как:

- фокус на пациента, а не на бренд: *«Вся основная стратегия перешла с бренда на клиента после пандемии»* (эксперт 7);
- привычки к самолечению: *«Эта привычка сохранилась. Самолечение, “самовыбор” препарата... он сохранился после ковида»* (эксперт 7).

Что касается вопроса повестки устойчивого развития, то эксперты не увидели значимых сдвигов в отрасли и маркетинге в перспективе:

- повестка «нас» не затронула: *«Если же говорить о какой-то глобальной перестройке процессов, то, я думаю, мы сейчас не идем в эту историю, потому что для нас более важны бизнес-процессы»* (эксперт 6); *«Нас, наверное, это не затронет»* (эксперт 4);
- благотворительность как способ продвижения: *«У нас все равно есть скрытый интерес, потому что мы хотим, чтобы наши будущие потенциальные покупатели ознакомились с этим препаратом, и, возможно, потом они его будут покупать»* (эксперт 8).

Таблица 2

**Трансформация ролей ключевых игроков: коммерческий сегмент
фармацевтического рынка России**

Ключевой игрок	Трансформация роли игроков рынка	Мнение эксперта
Государство	<ul style="list-style-type: none"> Усиление регулирования Появление новых инициатив 	<ul style="list-style-type: none"> «Степень контроля тоже выше со стороны государства за ценообразованием» (эксперт 3) «Государство не только будет стимулировать российскую “фарму”, но государство еще более будет регулировать эту отрасль и формат общения» (эксперт 8)
Аптеки	<ul style="list-style-type: none"> Усиление роли трейд-маркетинга Поглощение рынка сетями 	<ul style="list-style-type: none"> «Уходят каналы сбыта через мелкие аптечные точки» (эксперт 7) «Безусловно, с их позицией нужно считаться — есть разные способы заплатить аптечным сетям» (эксперт 3) «Идет война денег, война между производителями за счет аптечных сетей» (эксперт 7)
Дистрибьюторы	<ul style="list-style-type: none"> Рост значимости после введения дистанционной торговли 	<ul style="list-style-type: none"> «Мы ощущаем некую слабость по отношению к дистрибьюторам. Учитывая будущие законы о свободной продаже рецептурных препаратов, мы тоже видим тут увеличение их роли. И поэтому тут должно быть выстроено какое-то трехстороннее взаимодействие между государством, компанией и поставщиком — нельзя так беспрецедентно повышать цену на некоторые препараты, особенно обязательные, жизненно важные» (эксперт 2)
Врачи и медицинские представители	<ul style="list-style-type: none"> Изменение формата выписки Снижение влияния медицинских представителей на врачей 	<ul style="list-style-type: none"> «У врачей тоже меняется структура выписки: врача сейчас все больше и больше обязывают писать молекулу, а не препарат» (эксперт 8) «Это все-таки те же визиты медпредов, хорошо, если они все-таки не упадут до нуля. Это те же маркетинговые мероприятия разного уровня» (эксперт 5)
Пациенты	<ul style="list-style-type: none"> Повышение самостоятельности 	<ul style="list-style-type: none"> «Роль пациента как такового, она все-таки в современном мире растет» (эксперт 5) «Пациенты стали меньше обращаться с другими проблемами. Самолечение» (эксперт 1)

Необходимо подчеркнуть, что произошедшие события также повлияли и на смещения сил у ключевых игроков рынка (RQ2), в частности государства. Мнения экспертов в этой связи приведены в табл. 2.

Далее в исследовании были рассмотрены основные изменения в маркетинговых

практиках (RQ3) с учетом результатов уточненного интервью (табл. 3).

Следует добавить, что в процессе проведения интервью и интерпретации результатов эксперты отрасли озвучивали важные инсайты, которые впоследствии были структурированы применительно к стране про-

Таблица 3
Объект трансформации маркетинговых практик: коммерческий сегмент фармацевтического рынка России

Объект трансформации	Трансформация маркетинговых практик	Мнение эксперта
Маркетинговые проекты	<ul style="list-style-type: none"> Акцент на технологичность Электронная коммерция Маркетинг, основанный на данных Искусственный интеллект 	<ul style="list-style-type: none"> «У нашей компании основной фокус на ближайшие два года — это развитие в интернете» (эксперт 2) «Управление, основанное на данных. Я думаю, что это ключевое. Маркетолог будет больше data-driven» (эксперт 3) «Поиск даже для тех же рецептурных препаратов, возможность донесения информации в онлайн. Вот цифровая история» (эксперт 5) «Очевидным является развитие электронной коммерции даже в рецептурном сегменте. Это звучит как тренд» (эксперт 10) «Сейчас все считают цифры, а в будущем за нас это сделает искусственный интеллект, так что тренд на цифровизацию прослеживается» (эксперт 11)
Функции маркетинговых практик	<ul style="list-style-type: none"> Расширение в сторону интеграции Смена приоритетов 	<ul style="list-style-type: none"> «Драйверы продаж, понимаете, они простые, и никто новый не придумал, они много лет одни и те же. Это дистрибуция, это знание, это определение цены, безусловно, качество, с чего все начинается, и доступность» (эксперт 8) «Это фокус на клиента, знать его потребность и фокус на поиск инсайтов» (эксперт 7) «Именно образовательная функция выйдет на первый план» (эксперт 6) «Анализ. Я считаю, что и сейчас на первое место пойдет анализ, прогноз, потому что сложнее всего сейчас что-то придумать» (эксперт 4) «Во главу угла встанет сбыт, и, безусловно, компаниям будут тянуть до последнего, лишь бы только поставлять продукцию своим потребителям» (эксперт 3) «Маркетинг, по сути, теперь выполняет полный цикл» (эксперт 2)
Обязанности маркетологов	Расширение набора функций и их перераспределение	<ul style="list-style-type: none"> «Тренд будет на то, что маркетолог должен становиться экспертом всех звеньев продвижения, в том числе и на уровне аптеки. Он должен понимать то, какие механизмы двигают выбором потребителя в аптеке. Надо думать о всей цепочке» (эксперт 8) «Сейчас роль маркетолога, я так его называю по-другому, это операционный директор своего бренда и project-лид, с другой стороны, перераспределение функций» (эксперт 7) «Он должен уметь больше, чем одна какая-то профессия, один какой-то инструмент» (эксперт 6) «Мы сейчас уже наблюдаем перераспределение функций. Потому что те маркетологи, которые, например, отдельно занимались только OTC-брендами, они сейчас не имеют практически никакого продвижения. Поэтому где-то мы объединяем что-то, где-то передаем» (эксперт 2) «Сейчас пытаются повысить эффективность одного человека: то есть идти интенсивным путем, а не экстенсивным» (эксперт 10)

исхождения компании с целью получения более конкретных векторов развития.

Так, в отношении отечественного розничного рынка и маркетинговых практик на нем можно выделить следующие изменения:

- неизбежный рост цен: *«Сейчас у отечественной фармы выигрышная ситуация по сравнению с зарубежными компаниями, но импортные субстанции тоже дорожают, что неизбежно приведет к росту цены»* (эксперт 10);
- завоевание доли рынка: *«Доля отечественных препаратов будет расти, но не будет взрывного роста, так как зарубежные производители сдавать позиции не собираются»* (эксперт 11);
- сокращение портфеля: *«В какой-то момент решили производить и то, и то, а все производить не получится. Если сейчас есть тенденция расширения производства, то в дальнейшем все будут сокращать портфели для оптимизации ресурсов»* (эксперт 10);
- сомнения в качестве: *«Конечно, для любой дженериковой компании, особенно российской, возможность предложить рынку новый препарат является ключевой задачей, поэтому иностранные компании для нас своего рода ориентир»* (эксперт 11); *«Есть серьезные опасения, что качество препаратов ухудшится в связи с ростом отечественных компаний: состав бывает нестабильным, в одной партии может быть больше действующего вещества, в другой меньше»* (эксперт 10).

Согласно мнениям экспертов, не менее существенные изменения произошли и в иностранных компаниях:

- проблема в востребованности маркетологов: *«Большая фарма во многом сокращает количество маркетологов. Потому что люди просто бьются за цены, за контракты, оптимизируют расходы и не видят смысла это поддерживать»* (эксперт 4); *«Фокус на снижение раздутости. Сейчас пытаются повысить эффективность одного чело-*

века, то есть идти интенсивным путем, а не экстенсивным» (эксперт 10);

- поиск новых «скрытых» форматов продвижения: *«Компании выдерживают некую тишину, мы продвигаем ОТС по типу Rx-препаратов»* (эксперт 2); *«Будет маркетинг рекомендательного характера — где найти, тебе будут говорить, чем надо лечиться, еще что-то»* (эксперт 4);
- инновации как способ удержаться на плаву: *«Вероятно, по мере того, как отечественные препараты будут завоевывать долю рынка по разным направлениям, зарубежные компании смогут сфокусировать усилия на инновациях»* (эксперт 10);
- переключение на высокомаржинальные лекарственные препараты: *«Нет сомнений, что цены продолжают расти, поэтому привозить и продавать дешевые лекарственные препараты становится нерентабельно, сейчас будут делать упор на высокую маржу»* (эксперт 11).

Полученные выводы по результатам кабинетного и полевого исследований легли в основу систематизации трансформаций маркетинговых практик в условиях ограничений на фармацевтическом рынке (рис. 3). Кроме того, сформулированные ранее выводы были перепроверены и подтверждены спустя год по результатам интервьюирования еще двух экспертов отрасли. Практически все ранее отмеченные направления развития маркетинговых практик сохранили свою актуальность.

Таким образом, в рамках проведенных экспертных интервью удалось не только ответить на поставленные исследовательские вопросы, но и систематизировать изменения маркетингового комплекса в единой системе координат с оценкой актуальности данных сдвигов спустя год. В следующем разделе будут представлены ключевые выводы по каждому из элементов маркетингового инструментария и зафиксированы новые векторы развития маркетинговых практик на фармацевтическом рынке России.

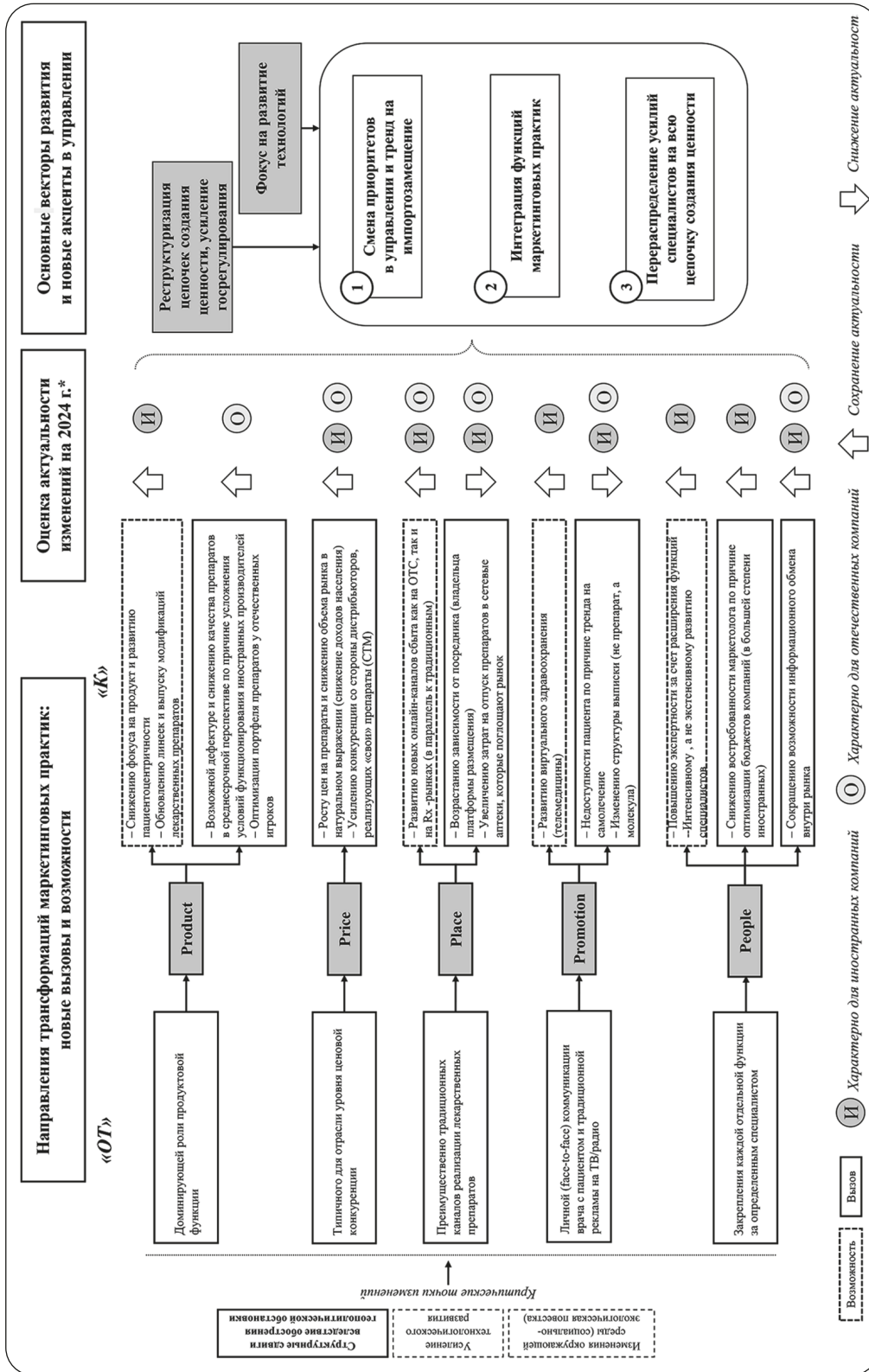


Рис. 3. Направления трансформаций маркетинговых практик: коммерческий сегмент фармацевтического рынка России

ВЫВОДЫ ПИЛОТНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Основываясь на результатах комплексного пилотного исследования, можно обозначить следующие изменения в функциях маркетингового инструментария:

- 1) *Product*: продукт (или препарат) без поддержки со стороны спроса не является целью для производителя, необходимо учитывать потребности/выгоды как конечного потребителя (пациента), так и остальных звеньев в цепочке создания ценности, — приоритетом является «закрытие» потребности; при этом новым вызовом для рынка становятся дефектура и потенциальное снижение качества лекарственных препаратов из-за фокуса государства на импортозамещении инновационных препаратов (чаще всего западного происхождения);
- 2) *Price*: несмотря на то что в период нестабильности производители старались сдерживать цену на приемлемом уровне, посредники делали наценки, понижая таким образом доступность препарата, что в конечном счете отражалось на объемах продаж. Именно поэтому в условиях ограничений приоритетом ценовой функции становятся более жесткий контроль наценок и оптимизация расходов;
- 3) *Place*: в функции сбыта происходит сдвиг в сторону развития новых каналов (электронной коммерции), которые, как отмечают эксперты, в ближайшем будущем будут только расти в доле реализации лекарственных препаратов; однако нельзя не учитывать возрастание расходов на отпуск препаратов посредникам (как онлайн-партнерам, так и сетевым аптекам);
- 4) *Promotion*: как показало исследование, в настоящее время усиливается роль первостольника по причине тренда пациентов на самолечение и недоступности их для врача, который теперь стремится выписывать не бренд препарата, а его молекулу;

- 5) *People*: что касается изменений во взаимодействии с сотрудниками (в частности, с маркетологами), то эксперты рынка отмечают необходимость перераспределения усилий и расширения обязанностей специалистов на всю цепочку создания ценности в связи с усложнением рыночных механизмов и логистики в период санкций.

Резюмируя результаты серии интервью, важно проиллюстрировать конкретные направления развития отечественных и иностранных компаний в контексте *новых возможностей и вызовов*. Ключевой возможностью для отечественного производителя становится расширение присутствия на рынке и освоение новых ниш, ранее занятых иностранными производителями. Однако очевидной угрозой является неизбежный рост цен на субстанции и логистику (при условии закупки импортного сырья), а также необходимость оптимизации расходов на исследование и разработку. Ожидается, что темпы производства в ближайшее время будут замедляться из-за необходимости уточнения состава портфеля компании.

Относительно неблагоприятное развитие событий приписывают иностранным производителям, которые вынуждены встраиваться в изменяющуюся структуру рынка: действительно, сокращение доли рынка неизбежно так же, как и максимизация эффективности одного специалиста в силу ограниченности ресурсов. Тем не менее зарубежные компании могут сфокусировать усилия на инновациях: предложить более удобную форму выпуска, новую упаковку, улучшенную формулу или новое поколение лекарственных препаратов. По мнению практиков, такие адаптационные меры необходимы для поддержания конкурентного преимущества и будут стимулировать ускоренное использование новых технологий и инновационных решений по всей цепочке создания и предложения ценности.

Таким образом, можно выделить четыре ключевые идеи, основанные на мнении экспертов:

- эксперты неоднократно отмечали необходимость корректировки стратегий управления и адаптации к изменениям как ответ на трансформацию рынка в период критических сдвигов. При этом важно подчеркнуть, что ESG-практики в настоящее время рассматриваются практиками лишь в качестве атрибута продвижения. На первый план выходят другие ограничения;
- следствием пандемии стали ускоренное развитие онлайн-каналов реализации препаратов и омниканальной коммуникации с врачом и пациентом;
- наиболее сильные структурные сдвиги произошли в период ужесточения санкционных ограничений, которые неизбежно привели к смене векторов развития как отечественных, так и иностранных производителей;
- несмотря на активную поддержку со стороны государства, отечественные компании вынуждены оптимизировать портфели препаратов и искать более рентабельные ниши, конкурируя за них с иностранными игроками. Если в начале геополитической нестабильности отечественные игроки делали акцент на экстенсивном развитии производства, охватывая большое количество потенциально возможных направлений, то впоследствии фокус внимания был перемещен на оптимизацию производственных мощностей и определение основного вектора замещения зарубежных конкурентов. В это же время иностранные компании ожидаемо сфокусируют усилия на инновациях в продукте для поддержания своих рыночных позиций.

Наконец, данные сдвиги в функциях маркетингового инструментария определяют три общих вектора трансформации маркетинговых практик: 1) смену приоритетов в управлении; 2) интеграцию функций маркетингового инструментария; 3) перераспределение усилий специали-

стов по маркетингу на всю цепочку создания ценности (рис. 3).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В связи с появлением новых внешних ограничений российский фармацевтический рынок претерпевает значимые изменения, касающиеся пересмотра стратегий управления и изменений в маркетинговых практиках. Выявленные тенденции подтверждают два основных направления изменений: ускоренный переход к внедрению цифровых технологий и сдвиг от традиционных рыночных отношений к расширению государственного взаимодействия и реструктуризации цепочек создания ценности.

Перечисленные в статье критические точки изменений в той или иной мере отразились на тенденциях развития фармацевтического рынка: хотя ESG-повестка не стала ключевым основанием рыночных и внутрифирменных изменений, тем не менее ряд законодательных инициатив со стороны государства уже был реализован. В свою очередь, пандемия COVID-19 повлияла на ускорение цифровизации (развитие электронной коммерции) и изменение поведения пациентов. Основными следствиями усиления санкционного давления для рынка явились: перестройка структуры и механизма межфирменного взаимодействия, сбои в цепочках поставок и дефектура лекарственных препаратов, фокус государства на импортозамещении, а также расширение сферы деятельности и обязанностей специалистов по маркетингу.

Выявленные на этапе исследования отраслевой литературы новые акценты в маркетинговых практиках были подтверждены эмпирическим путем. Действительно, рынок перестраивается на расширение локального производства (в том числе и на увеличение производства и реализации дженериков), а также растет доля продаж в сегменте электронной коммерции. Важное отличие иностранных производителей от

отечественных заключается в ограничении продвижения продукции (прямая реклама была приостановлена по причине международных санкций), в связи с чем даже безрецептурные лекарственные препараты «рекомендуются» в скрытом формате (то же относится и к «небрендированным» визитам к врачам — без упоминания торговой марки препарата во время посещения специалиста здравоохранения).

Несмотря на достаточно специализированную направленность настоящего исследования (с тестированием выводов на фармацевтической отрасли России), превалирующая часть его результатов согласуется с выводами фокусной статьи Дж. Вичманна с коллегами [Wichmann, Wiegand, Reinartz, 2022], которая была выбрана как основа для построения концептуальной модели. В статье подчеркивается переход к «интегрированному взгляду на маркетинговый инструментарий» и «размытию ролей и обязанностей специалистов», что было также выявлено и подтверждено экспертами рынка в ходе данного пилотного эмпирического исследования [Wichmann, Wiegand, Reinartz, 2022, p. 504].

Указанные изменения подчеркиваются и другими известными западными исследователями в работах по маркетингу [Kumar, 2015; 2018; Rust, 2020]. Однако следует признать, что выбранная в качестве методологического основания концепция маркетингового инструментария «5Р» не позволяет фиксировать изменения, выходящие за рамки данной модели и функционального подхода в маркетинге. Например, неоднократно подчеркнутая экспертами тенденция развития компаний в электронной коммерции и возрастание уровня технологичности меняют не только формат товародвижения, но и систему взаимодействия самих участников рынка. Возникают новые зоны функциональной ответственности маркетинга, которые не покрываются выбранным инструментарием и требуют однозначного пересмотра

привычной системы комплекса «5Р». Аналогичная ситуация наблюдается в контексте реструктуризации и оптимизации цепочек создания ценности: в ряде случаев активное расширение взаимодействия с государством непременно меняет маркетинговую функцию, задачей которой становится фокусировка на успешном включении компании в процесс тендерных закупок и госконтрактов. Индивидуализация и адресность работы с конечным потребителем зачастую достигаются за счет включения в государственные программы. Отдельные компании предпочитают отказаться от расширения розничного рынка в пользу участия в подобных программах в силу оптимизации ресурсов.

В реалиях, когда рынок переживает сбой в цепочках и сетях поставок, маркетинг должен активнее встраиваться в процесс их восстановления, улучшая механизм взаимодействия с ключевыми агентами и партнерами. Именно на основе маркетинговой деятельности могут быть предложены требования к аналогам для их замены или воссоздания, которые прежде всего должны исходить из установок сохранения качественных параметров готового продукта на выходе.

Поэтому процесс проектирования новых траекторий развития маркетинговых практик находится в начале пути своего развития и распространяется не только на российский, но и на мировые рынки. Выявление новых траекторий развития маркетинга снова становится повесткой для актуальных дискуссий и обсуждений исследователей, основой для определения новых областей практической активности маркетинга и поиска современных оценок его деятельности. Именно поэтому направления дальнейших исследований будут посвящены проработке и предложению расширения существующего комплекса маркетинга с учетом новых вызовов и возможностей в период структурных сдвигов в российской экономике.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Багиев Г. Л., Черенков В. И., Черенкова Н. И. 2018. Маркетинг для реализации концепции устойчивого развития: сущность и терминологическая парадигма. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета* 4 (112): 139–152.
- Баландина Л. 2022. Аналитический обзор рынка тендерных закупок лекарственных средств по итогам 2022 года. *ГК Headway*. [Электронный ресурс]. https://www.hwcompany.ru/analiticheskij_obzor_rynka_po_itogam_2022_goda (дата обращения: 08.06.2023).
- ГК Сириус. 2022. Продажи БАД, ОТС, МИ, Косметики на топ-6 маркетплейсах: январь-ноябрь 2022. Материалы конференции: *РАФМ «Фармацевтический рынок России. Итоги 2022 г.»*. [Электронный ресурс]. <https://drive.google.com/file/d/1-10Ze6EV8Mb6y7XfCdKN9CLzppgWHT8T/view?usp=sharing> (дата обращения: 14.05.2024).
- Дементьев В. Е. 2022. Российский опыт адаптации к внешним для экономики шокам (о книге «Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19»). *Всероссийский экономический журнал ЭКО* 5 (575): 178–192.
- ДРТ. 2022. Тренды фармацевтического рынка в 2020-м — 1-м полугодии 2022 года. Деловые решения и технологии. Материалы конференции: *РАФМ «Фармацевтический рынок России. Итоги 2022 г.»*. [Электронный ресурс]. https://drive.google.com/file/d/1Rkv801twj8KzMl_eapKZw17pn-qOhztbb/view?usp=sharing (дата обращения: 14.05.2024).
- Климанов Д. Е., Третьяк О. А. 2016. Использование сетевого подхода к анализу бизнес-модели: пример российского фармацевтического рынка. *Российский журнал менеджмента* 14 (2): 77–100.
- Климанов Д. Е., Третьяк О. А., Ури Г., Тимоти У. 2021. Трансформация ценности в инновационных бизнес-моделях: пример фармацевтической индустрии. *Форсайт* 15 (3): 52–65.
- Минздрав РФ. 2022. *Государственный реестр лекарственных средств*. [Электронный ресурс]. <https://grls.rosminzdrav.ru/Default.aspx> (дата обращения: 08.06.2023).
- Мунблит В. 2022. Управление портфелем препаратов при различных сценариях развития рынка в текущей геополитической ситуации. Материалы конференции: *РАФМ «Фармацевтический рынок России. Итоги 2022 г.»*. [Электронный ресурс]. https://drive.google.com/file/d/1hb-o0tzENtK6Sd-UCtzOAZbm8VbcCV7_/view?usp=sharing (дата обращения: 14.05.2024).
- Оборевич А. А. 2023. Изменения маркетинговой деятельности на фармацевтическом рынке: новые акценты. *Маркетинг и маркетинговые исследования* (2): 148–162.
- Ответ российского бизнеса на пандемию COVID-19 (на примере шести отраслевых кейсов)*. 2021. Кол. моногр. под науч. ред.: Т. Г. Долгопятовой, Н. В. Акиндиновой, Ю. В. Симачева, А. А. Яковлева; НИУ ВШЭ. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2568-5>
- Правительство РФ. Законопроект № 173061–8 «О внесении изменений в ФЗ “Об обращении лекарственных средствами” в целях проведения эксперимента по осуществлению розничной торговли лекарственными препаратами для медицинского применения, отпускаемыми по рецепту на лекарственный препарат, дистанционным способом» (от 29.07.2022).
- Правительство РФ. Постановление «Об утверждении Правил выдачи разрешения на осуществление розничной торговли лекарственными препаратами...» (от 16.05.2020), действующая редакция (№ 697, от 31.05.2021).
- Правительство РФ. Постановление от 29.12.2021 № 2544 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации “Развитие фармацевтической и медицинской промышленности”». [Электронный ресурс]. <http://publication.pravo.gov.ru>

- gov.ru/Document/View/0001202112310036?index=9&rangeSize=1 (дата обращения: 20.08.2023).
- Рабазанова А. 2023. *ALPHARM: Анализ фармацевтического рынка, 2022*. [Электронный ресурс]. https://alpharm.ru/sites/default/files/ezhemesyachnyu_otchyot_2022.pdf (дата обращения: 06.05.2023).
- Российское экологическое общество (РЭО). 2021. *В российском экологическом обществе обсудили проблему обращения с фармацевтическими отходами*. [Электронный ресурс]. <https://www.ecosociety.ru/news/v-rossijskom-ekologicheskom-obshhestve-obsudili-problemu-obrashheniya-s-farmatsevticheskimi-othodami> (дата обращения: 20.04.2023).
- ТАСС. 2022а. *Минздрав: ни одна зарубежная фармкомпания не ушла с российского рынка с февраля*. [Электронный ресурс]. <https://tass.ru/ekonomika/16072167> (дата обращения: 20.04.2023).
- ТАСС. 2022б. *Госдума может принять законопроект о полной утилизации упаковки производителем осенью*. [Электронный ресурс]. <https://tass.ru/ekonomika/15628081> (дата обращения: 20.04.2023).
- Третьяк О.А. 2006. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика. *Российский журнал менеджмента* 4 (2): 129–144.
- Третьяк О.А. 2013. Отношенческая парадигма современного маркетинга. *Российский журнал менеджмента* 11 (1): 41–62.
- «Фарма-2030». 2021. Правительство РФ: Постановление от 29.12.2021 № 2544 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации ‘Развитие фармацевтической и медицинской промышленности’». [Электронный ресурс]. <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202112310036> (дата обращения: 20.08.2023).
- Фармацевтический вестник. 2022. *Компания «Эвалар» передала Российскому Красному Кресту партию витамина D3*. [Электронный ресурс]. <https://pharmvestnik.ru/content/news/Kompaniya-Evalar-peredala-Rossiiskomu-Krasnomu-Krestu-partiu-vitamina-D3.html> (дата обращения: 10.05.2023).
- ЦУР ООН. 2015. *Цели устойчивого развития*. [Электронный ресурс]. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/> (дата обращения: 25.05.2024).
- Черенков В.И. 2004. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* 8 (2): 3–32.
- Яков и партнеры. 2022. *Перспективы развития фарминдустрии в России 2030: Индустриальное исследование*. [Электронный ресурс]. https://yakov.partners/upload/iblock/72b/lxefnbqj7o3kaosip7vntzaky713tle3/russian_pharma_2030.pdf (дата обращения: 10.05.2023).
- Яндекс Маркет. 2022. Возможности для роста e-commerce (трейд-маркетинг «Аптека»). Материалы конференции: *РАФМ «Фармацевтический рынок России. Итоги 2022 г.»*. [Электронный ресурс]. <https://drive.google.com/file/d/1kcPsfvY-12HХуJуwуmJRNREaobVСхOУtM/view?usp=sharing> (дата обращения: 14.05.2024).
- Accenture Life Sciences. 2021. *Фармацевтический рынок России: вызовы и перспективы развития*. [Электронный ресурс]. https://drive.google.com/file/d/1655mRTh_Avp-j7ZTtBJYsFcbHLkyIReeX/view?usp=sharing (дата обращения: 06.05.2023).
- Delovoy profil. 2022. *Тенденции на фармацевтическом рынке России*. [Электронный ресурс]. <https://delprof.ru/industry/meditsina-i-farmatsevtika/> (дата обращения: 06.05.2023).
- Dentsu. 2022. *Устойчивое развитие & ESG. Гайд для маркетологов*. [Электронный ресурс]. https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/296d8d4d-1c46-01bf-48d9-7c150d2fc3b5/c7d00561-f02b-4734-acd5-1b88ce215893/Dentsu%20Sustainability%20&%20ESG_2022.pdf (дата обращения: 10.04.2023).
- DSM Group. 2022а. *Фармрынок: итоги 2022*. [Электронный ресурс]. <https://dsm.ru/news/2681/> (дата обращения: 06.05.2023).
- DSM Group. 2022б. *Розничный аудит фармацевтического рынка РФ — декабрь 2022*. [Электронный ресурс]. <http://surl.li/tqdr1> (дата обращения: 11.04.2023).

- EY Russia. 2022. *Как глобальный тренд на устойчивое развитие влияет на деятельность фармацевтических компаний в России?* [Электронный ресурс]. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/health/ey-sustainability-in-the-russian-pharmaceutical-sector.pdf?download (дата обращения: 08.04.2023).
- HSE daily. 2022. Искусственный интеллект ускорит поиск новых лекарственных препаратов до одного-двух месяцев. *Новости Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»*. [Электронный ресурс]. <https://daily.hse.ru/post/617> (дата обращения: 28.05.2023).
- IPSOS. 2022a. Потребительская экономика и потребление ЛС: факторы, определяющие будущее фармацевтического рынка России. Материалы конференции: *РАФМ «Фармацевтический рынок России. Итоги 2022 г.»*.
- IPSOS. 2022b. Продвижение лекарственных препаратов, назначения врачей, установки конечных потребителей: итоги 2022 года. (Внутренний вебинар от 22.02.2023.) Материалы конференции: *РАФМ «Фармацевтический рынок России. Итоги 2022 г.»*. [Электронный ресурс]. https://drive.google.com/file/d/1uzyzcAC81r0f7GraySW0ptE6_Pnq7eVg/view?usp=sharing (дата обращения: 14.05.2024).
- IQVIA Discussion. 2022. *Обзор тендерного канала продаж ЛС в России*. [Электронный ресурс]. <https://drive.google.com/file/d/15lJWgbjas3dSzcQPwS8rc6KHxhG9Kb8Q/view?usp=sharing> (дата обращения: 11.04.2023).

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Brodie R. J., Coviello N. E., Brookes R. W., Little V. 1997. Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices. *Journal of Marketing Management* **13** (5): 383–406.
- Chandy R. K., Johar G. V., Moorman C., Roberts J. H. 2021. Better marketing for a better world. *Journal of Marketing* **85** (3): 1–9.
- Dey I. 2003. *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. Routledge: London, New York.
- Dibb S., Simões C., Wensley R. 2014. Establishing the scope of marketing practice: Insights from practitioners. *European Journal of Marketing* **48** (1/2): 380–404.
- Facts from IQVIA. 2022. *Russian pharma market dynamics in November 2022*. [Electronic resource]. https://drive.google.com/file/d/1XbuiaBXVC2CSl0P4E-__md2BBr6cdt-_/view?usp=sharing (accessed: 19.04.2023).
- Gronroos C. 1994. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Australasian Marketing Journal* **2** (1): 9–29.
- IQVIA Global. 2023. *Global Use of Medicines 2023: Outlook to 2027*. [Electronic resource]. <https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/the-global-use-of-medicines-2023> (accessed: 19.04.2023).
- Kumar V. 2015. Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for. *Journal of Marketing* **79** (1): 1–9.
- Kumar V. 2018. Transformative marketing: The next 20 years. *Journal of Marketing* **82** (4): 1–12.
- Line N. D., Runyan R. C., Gonzalez-Padron T. 2019. Multiple stakeholder market orientation: A service-dominant logic perspective of the market orientation paradigm. *AMS Review* **9** (5): 42–60.
- Meyer R. 2018. Reflections on “Transformative marketing: The next 20 years”. *Journal of Marketing* **82** (4): 13–14.
- Miles M. B., Huberman A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Second edition. SAGE Publication.
- Nwankwo C. A., Kanyangale M. I. 2022. The evolution from pre-academic marketing thought to the new paradigm of entrepreneurial marketing. *Academy of Strategic Management Journal* **21** (2): 1–15.
- PWC Global. 2022. *ESG for pharmaceutical and*

- life sciences companies*. [Electronic resource]. <https://www.pwc.com/us/en/industries/health-industries/library/assets/pwc-esg-health-insights-pls.pdf> (accessed: 19.05.2023).
- PWC Strategy&. 2021. Future of Health. How to transform BioPharma for the upcoming LIFEcare system. *PricewaterhouseCoopers*. [Electronic resource]. https://www.pwc.com/co/es/prensa/Articulos/strategy-and-future-of-health.pdf?utm_source=PwC+Insights (accessed: 19.05.2023).
- Rust R.T. 2020. The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing* **37** (1): 15–26.
- Saldaña J. 2009. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publication.
- Savitt R. 1981. The Theory of Interregional Trade. In: Balderson F., Carman J. and Nicosia F.M. (eds). 1981. *Regulation of Marketing and the Public Interest*. Pergamon Press: New York; 229–380.
- Shapiro S.J., Doody A.F. 1968. *Readings in the History of American Marketing: Settlement to Civil War*. Richard D. Irwin Publ.: Homewood.
- Shaw E.H., Jones D.B. 2005. A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory* **5** (3): 239–281.
- Vargo S.L., Lusch R.F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* **68** (1): 1–17.
- Webster F.E. 2005. A perspective on the evolution of marketing management. *Journal of Public Policy & Marketing* **24** (1): 121–126.
- Wichmann J.R., Uppal A., Sharma A., Dekimpe M.G. 2022. A global perspective on the marketing mix across time and space. *International Journal of Research in Marketing* **39** (2): 502–521.
- Wichmann J.R., Wiegand N., Reinartz W.J. 2022. The platformization of brands. *Journal of Marketing* **86** (1): 109–131.
- Wilkie W.L., Moore E.S. 2003. Scholarly research in marketing: Exploring the “4 eras” of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing* **22** (2): 116–146.

TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Accenture Life Sciences. 2021. *Pharmaceutical market in Russia: Challenges and development prospects*. [Electronic resource]. https://drive.google.com/file/d/1655mRTh_Avpj7ZTt-BJYsFcbHLkyIReeX/view?usp=sharing (accessed: 06.05.2023). (In Russian)
- Bagiev G.L., Chernikov V.I., Chernikova N.I. 2018. Marketing for implementing the concept of sustainable development: Essence and terminological paradigm. *Izvestiya of St. Petersburg State University of Economics* **4** (112): 139–152. (In Russian)
- Balandina L. 2022. *Analytical review of the market for tender procurements of medicinal products based on the results of 2022. GC Headway*. [Electronic resource]. https://www.hwcompany.ru/analiticheskij_obzor_rynka_po_itogam_2022_goda (accessed: 08.06. 2023). (In Russian)
- BST. 2022. Trends in the pharmaceutical market in 2020 — 1st half of 2022. Business solutions and technologies. Materials of the conference: *RAFM “The Russian Pharmaceutical market. Results of 2022”*. [Electronic resource]. https://drive.google.com/file/d/1Rkv801twj8KzMl_epaKZw17pn-qOhztbb/view?usp=sharing (accessed: 14.05.2024). (In Russian)
- Cherenkov V.I. 2004. Evolution of marketing theory and transformation of the dominant marketing paradigm. *Vestnik of St. Petersburg University. Series Management* **8** (2): 3–32. (In Russian)
- Delovoy Profil. 2022. *Trends in the pharmaceutical market in Russia*. [Electronic resource]. <https://delprof.ru/industry/meditsina-i-farmatsevtika/> (accessed: 06.05.2023). (In Russian)
- Dementiev V.E. 2022. Russian experience of adaptation to external economic shocks (on the book “The Response of Russian Business to the COVID-19 Pandemic”). *All-Russian Economic Journal ECO* **5** (575): 178–192. (In Russian)

- Dentsu. 2022. *Sustainable development & ESG. A guide for marketers*. [Electronic resource]. https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/296d8d4d-1c46-01bf-48d9-7c150d2fc3b5/c7d00561-f02b-4734-acd5-1b88ce215893/Dentsu%20Sustainability%20&%20ESG_2022.pdf (accessed: 10.04.2023). (In Russian)
- DSM Group. 2022a. *Pharmaceutical market: results of 2022*. [Electronic resource]. <https://dsm.ru/news/2681/> (accessed: 06.05.2023).
- DSM Group. 2022b. *Retail audit of the pharmaceutical market in Russia — December 2022*. [Electronic resource]. <http://surl.li/tqdr1> (accessed: 11.04.2023). (In Russian)
- EY Russia. 2022. *How the global trend towards sustainable development affects the activities of pharmaceutical companies in Russia?* [Electronic resource]. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/health/ey-sustainability-in-the-russian-pharmaceutical-sector.pdf?download (accessed: 08.04.2023). (In Russian)
- Government of the Russian Federation. Bill No. 173061-8 “Amending the Federal Law ‘On the Circulation of Medicines’ for the Purpose of Conducting an Experiment on Retail Trade in Medicinal Products for Medical Use Prescribed by Prescription, by Remote Means” (dated 29.07.2022). (In Russian)
- Government of the Russian Federation. Resolution “On Approval of the Rules for Issuing Permits for Retail Trade in Medicinal Products...” (dated May 16, 2020), current edition (No. 697, dated 31.05.2021). (In Russian)
- Government of the Russian Federation. Resolution No. 2544 “Amending the State Program of the Russian Federation ‘Development of the Pharmaceutical and Medical Industry’” (dated December 29, 2021). [Electronic resource]. <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202112310036?index=9&rangeSize=1> (accessed: 20.08.2023). (In Russian)
- HSE Daily. 2022. Artificial intelligence will accelerate the search for new drugs to one or two months. *News from the National Research University Higher School of Economics*. [Electronic resource]. <https://daily.hse.ru/post/617> (accessed: 28.05.2023). (In Russian)
- Russian)
- IPSOS. 2022a. Consumer economics and drug consumption: Factors determining the future of the pharmaceutical market in Russia. Materials of the conference: *RAFM “The Russian Pharmaceutical market. Results of 2022”*. [Electronic resource]. <https://drive.google.com/file/d/1zSzwcnSz1AwNxsAs1DqnDK5-t05SSG/view?usp=sharing> (accessed: 14.05.2024). (In Russian)
- IPSOS. 2022b. *Promotion of medicinal products, physician prescribing, and end-user attitudes: Results for 2022*. (Internal webinar held on February 22, 2023.) Materials of the conference: *RAFM “The Russian Pharmaceutical market. Results of 2022”*. [Electronic resource]. https://drive.google.com/file/d/1uzyzcAC81r0f7GraySW0ptE6_Pnq7eVg/view?usp=sharing (accessed: 14.05.2024). (In Russian)
- IQVIA Discussion. 2022. *Overview of the tender sales channel for pharmaceuticals in Russia*. [Electronic resource]. <https://drive.google.com/file/d/15lJWgbjas3dSzCQPwS8rc6KHxhG9Kb8Q/view?usp=sharing> (accessed: 11.04.2023). (In Russian)
- Klimanov D. E., Tretyak O. A. 2016. Using a network approach to analyze business models: The example of the Russian pharmaceutical market. *Russian Management Journal* 14 (2): 77–100. (In Russian)
- Klimanov D. E., Tretyak O. A., Uri G., Timothy W. 2021. Value transformation in innovative business models: The example of the pharmaceutical industry. *Foresight* 15 (3): 52–65. (In Russian)
- Ministry of Health of the Russian Federation. 2022. *State register of medicinal products*. [Electronic resource]. <https://grls.rosminzdrav.ru/Default.aspx> (accessed: 08.06.2023). (In Russian)
- Munblit V. 2022. Portfolio management of drugs under different market development scenarios in the current geopolitical situation. Materials of the conference: *RAFM “The Russian Pharmaceutical market. Results of 2022”*. [Electronic resource]. https://drive.google.com/file/d/1hb-o0tzENtK6Sd-UCTzOAZbm8Vbc-CV7_/view?usp=sharing (accessed: 14.05.2024). (In Russian)

- Oborevich A.A. 2023. Changes in Marketing Activities on the Pharmaceutical Market: New Accents. *Marketing and Marketing Research* (2): 148–162. (In Russian)
- «Pharma-2030». 2021. *Government of the Russian Federation: Decree No. 2544 dated December 29, 2021, "On Amendments to the State Program of the Russian Federation 'Development of the Pharmaceutical and Medical Industry'.*" [Electronic resource]. <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202112310036> (accessed: 20.08.2023). (In Russian)
- Pharmaceutical Herald. 2022. *The company "Evalar" donated a batch of vitamin D3 to the Russian Red Cross.* [Electronic resource]. <https://pharmvestnik.ru/content/news/Kompaniya-Evalar-peredala-Rossiiskomu-Krasnomu-Krestu-partiu-vitamina-D3.html> (accessed: 10.05.2023). (In Russian)
- The Response of Russian Business to the COVID-19 Pandemic (on the Example of Six Industry Cases)*. 2021. Collective Monograph. Eds: T.G. Dolgopyatova, N.V. Akindinova, Yu. V. Simacheva, A.A. Yakovlev; National Research University Higher School of Economics. Publishing House of the Higher School of Economics: Moscow. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2568-5> (In Russian)
- Rabazanova A. 2023. *ALPHARM: Analysis of the pharmaceutical market, 2022.* [Electronic resource]. https://alpharm.ru/sites/default/files/ezhemesyachnyy_otchyot_2022.pdf (accessed: 06.05.2023). (In Russian)
- Russian Ecological Society. 2021. *Discussion of the problem of handling pharmaceutical waste in the Russian ecological society.* [Electronic resource]. <https://www.ecosociety.ru/news/v-rossijskom-ekologicheskom-obshchestve-obsudili-problemu-obrashheniya-s-farmatsevticheskimi-otvodami> (accessed: 20.04.2023). (In Russian)
- SDG UN. 2015. *Sustainable development goals.* [Electronic resource]. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/> (accessed: 25.05.2024). (In Russian)
- Sirius G.C. 2022. Sales of dietary supplements, OTC, medical devices, and cosmetics on Top-6 marketplaces: January-November 2022. Materials of the conference: *RAFM "The Russian Pharmaceutical market. Results of 2022"*. [Electronic resource]. <https://drive.google.com/file/d/1-1OZe6EV8Mb6y7XfCdKH9CLzppg-wHT8T/view?usp=sharing> (accessed: 14.05.2024). (In Russian)
- TASS. 2022a. *Ministry of Health: No foreign pharmaceutical companies have left the Russian market since February.* [Electronic resource]. <https://tass.ru/ekonomika/16072167> (accessed: 20.04.2023). (In Russian)
- TASS. 2022b. *State Duma may adopt a bill on full utilization of packaging by manufacturers in autumn.* [Electronic resource]. <https://tass.ru/ekonomika/15628081> (accessed: 20.04.2023). (In Russian)
- The Response of Russian Business to the COVID-19 Pandemic (on the Example of Six Industry Cases)*. 2021. Collective Monograph. Eds: T.G. Dolgopyatova, N.V. Akindinova, Yu. V. Simacheva, A.A. Yakovlev; National Research University Higher School of Economics. Publishing House of the Higher School of Economics: Moscow. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2568-5> (In Russian)
- Tretyak O.A. 2006. Evolution of marketing: Stages, priorities, conceptual basis, dominant logic. *Russian Management Journal* 4 (2): 129–144. (In Russian)
- Tretyak O.A. 2013. Relational paradigm of modern marketing. *Russian Management Journal* 11 (1): 41–62. (In Russian)
- Yakov and Partners. 2022. *Prospects for the development of the pharmaceutical industry in Russia 2030: Industrial research.* [Electronic resource]. https://yakov.partners/upload/iblock/72b/lxefnbqj7o3kaosip7vntzaky713tle3/russian_pharma_2030.pdf (accessed: 10.05.2023). (In Russian)
- Yandex Market. 2022. Opportunities for e-commerce growth (trade marketing "Apteka"). Materials of the conference: *RAFM "The Russian Pharmaceutical market. Results of 2022"*. [Electronic resource]. <https://drive.google.com/file/d/1kcPsfvY12HXyJywymJRNREaobVCxOYtM/view?usp=sharing> (accessed: 14.05.2023). (In Russian)

Статья поступила в редакцию
24 декабря 2023 г.

Принята к публикации 17 марта 2024 г.

Transformation of marketing practices on the pharmaceutical market in Russia: New challenges and opportunities

A. A. Oborevich, O. A. Tretyak

Graduate School of Business, HSE University, Russia

Purpose: to search and systematize the directions of marketing practices transformation in the situation of restrictions on the Russian pharmaceutical market based on the revised dynamic “marketing mix” approach. **Methodology:** the empirical part of the study is designed according to the conceptual model which was built at the stage of academic literature and consulting reports analysis. The methodology rests on the dynamics of marketing tools transformation caused by shock changes in the external environment. The main research method is in-depth interviews with representatives of 11 pharmaceutical manufacturing companies: directors/heads of marketing departments and related business units, leading marketing specialists with, on average, 12 years of work experience in the pharmaceutical industry. **Findings:** based on the empirical research results, there was recorded the initial reaction of experts to market changes, as well as there were identified the following directions of marketing practices transformation: the key changes on the pharmaceutical market in the context of the ESG agenda, the impact of the COVID-19 pandemic, and the strengthening of international sanctions in 2022; the main shifts in the transformation of the key players’ roles; the directions of changes of the marketing complex — “marketing mix”. **Originality and contribution:** the study comprehensively reveals the transformations in marketing management functions on the Russian pharmaceutical market with the emphasis on the commercial segment taking into account three “drivers” in the context of critical points of change (milestones): the ESG agenda, COVID-19 and the increased pressure of sanctions since 2022. From a theoretical point of view, the paper contributes to the theory of the evolutionary development of marketing in the context of “driving forces” (milestones or events that have greatly changed the landscape of marketing functioning). From the practical side, the study can serve as support for top managers of companies to make decisions how to improve marketing practices during the drastic environmental changes.

Keywords: pharmaceutical market, marketing practices, transformation of marketing practices, ESG agenda, COVID-19 pandemic, economic sanctions, marketing mix.

For citation: Oborevich A. A., Tretyak O. A. 2024. Transformation of marketing practices on the pharmaceutical market in Russia: New challenges and opportunities. *Russian Management Journal* **22** (2): 223–252. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.204> (In Russian)

Для цитирования: Оборевич А. А., Третьяк О. А. 2024. Трансформация маркетинговых практик на фармацевтическом рынке России: новые вызовы и возможности. *Российский журнал менеджмента* **22** (2): 223–252. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.204>

Initial Submission: December 24, 2023

Final Version Accepted: March 17, 2024

This article is an output of a research project implemented as part of the Basic Research Program at the National Research University Higher School of Economics (HSE University).