

## ДОСТАВКА ЛЕКАРСТВ И ЛОГИСТИКА КАК ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ МАРКЕТПЛЕЙСОВ И НЕАПТЕЧНЫХ ОНЛАЙН-КАНАЛОВ ПРОДАЖ

Татьяна Олеговна Графова<sup>1</sup>,  
Андрей Николаевич Кононов<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный университет путей сообщения», 344038, Россия, Ростовская область, городской округ город Ростов-на-Дону, город Ростов-на-Дону, площадь Ростовского Стрелкового Полка Народного Ополчения, зд. 2, e-mail: grafova\_to@mail.ru

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный университет путей сообщения», 344038, Россия, Ростовская область, городской округ город Ростов-на-Дону, город Ростов-на-Дону, площадь Ростовского Стрелкового Полка Народного Ополчения, зд. 2

**Аннотация. Введение.** Цифровая трансформация фармацевтической отрасли привела к формированию устойчивого сегмента ePharma, в котором всё более заметную роль начинают играть универсальные торговые площадки (маркетплейсы). Обладая развитой логистической инфраструктурой и значительным покупательским трафиком, маркетплейсы формируют принципиально иную конфигурацию товародвижения, отличную от классической модели «производитель – дистрибьютор – аптека». Возникает объективное противоречие между стремлением маркетплейсов монетизировать логистические преимущества и институциональными ограничениями фармацевтического рынка.

**Методы.** Теоретико-методологическую основу исследования составили положения теории транзакционных издержек, концепции управления цепями поставок и поведенческой экономики. Методический инструментарий базировался на сравнительном институциональном анализе бизнес-моделей, юнит-экономическом анализе затрат, а также кабинетном исследовании, включавшем систематизацию данных отраслевых агентств (DSM Group, DATA INSIGHT) и контент-анализ нормативно-правовых актов.

**Результаты.** Выявлены основные цепочки поставок ePharma на маркетплейсах: самостоятельная продажа площадкой, продажа через продавца (фармкомпания/посредник) и прямая продажа дистрибьютором. Установлено, что совокупные издержки поставщика включают не только логистическую составляющую, но и затраты на продвижение, достигающие для отдельных товарных категорий 50-70 % от стоимости продукта, что выталкивает из цепи дистрибьюторов низкомаржинальных позиций. Доказано, что рентабельными для реализации через маркетплейсы остаются преимущественно сегменты парафармацевтики и БАДов, где опережающая динамика онлайн-продаж вдвое превышает среднерыночные показатели. Обосновано, что инерционность паттернов потребительского поведения (приверженность офлайн-формату при покупке лекарств для снятия острых состояний) выступает естественным ограничителем экспансии маркетплейсов. Показано, что институциональная конфигурация рынка эволюционирует в направлении гибридных форм коллаборации по схеме «маркетплейс – витрина заказа, аптека – точка выдачи», однако лицензионные требования к пунктам выдачи заказов сдерживают развитие данной модели.

**Обсуждение.** Логистика выступает ключевым дифференцирующим фактором, определяющим конкурентные позиции маркетплейсов в сегменте ePharma, однако её реализация ограничивается регуляторными требованиями. Юнит-экономика продаж через маркетплейсы имеет принципиальные отличия от традиционной дистрибьюции, что ограничивает товарную номенклатуру преимущественно парафармацевтикой. Институциональная конфигурация рынка эволюционирует к гибридным формам коллаборации, в которых аптека всё чаще выполняет логистическую функцию, что создаёт риски эрозии традиционной бизнес-модели аптечного ритейла и ставит под угрозу существование малых аптечных сетей. Дальнейшая консолидация рынка ePharma будет происходить вокруг крупных маркетплейсов и онлайн-агрегаторов.

**Ключевые слова:** маркетплейс, цепь поставок, аптека, неаптечный онлайн-канал, экономика, логистика, пункт выдачи заказов, ePharma, фармацевтический рынок.

**Информация о финансировании:** данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

**Для цитирования:** Графова Т.О., Кононов А.Н. Доставка лекарств и логистика как дифференцирующий фактор развития маркетплейсов и неаптечных онлайн-каналов продаж. Государственное управление и право. 2026. № 1(09). С. 120-130. EDN: MZEHSR



## DRUG DELIVERY AND LOGISTICS AS A DIFFERENTIATING FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF MARKETPLACES AND NON-PHARMACY ONLINE SALES CHANNELS

Tatyana O. Grafova<sup>1</sup>,  
Andrey N. Kononov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Rostov State Transport University», 344038, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don urban district, Rostov-on-Don, Rostov Rifle Regiment of the People's Militia Square, bldg. 2, e-mail: grafova\_to@mail.ru

<sup>2</sup>Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Rostov State Transport University», 344038, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don urban district, Rostov-on-Don, Rostov Rifle Regiment of the People's Militia Square, bldg. 2

**Annotation. Introduction.** The digital transformation of the pharmaceutical industry has led to the formation of a sustainable ePharma segment, where marketplaces are playing an increasingly prominent role. Possessing developed logistics infrastructure, marketplaces form a fundamentally different goods movement configuration, distinct from the classic "manufacturer – distributor – pharmacy" model. An objective contradiction arises between marketplaces' desire to monetize logistics advantages and the institutional constraints of the pharmaceutical market.

**Methods.** The theoretical framework comprised transaction cost theory, supply chain management concepts, and behavioral economics. The methodological toolkit included comparative institutional analysis of business models, unit economic cost analysis, and desk research with data systematization from industry agencies (DSM Group, DATA INSIGHT) and content analysis of regulatory acts.

**Results.** The main ePharma supply chains on marketplaces are identified: direct sales by the platform, sales through a seller, and direct sales by a distributor. Supplier's total costs include logistics and promotion expenses, reaching 50-70 % of product cost for certain categories. Profitable segments for marketplace sales remain parapharmaceuticals and dietary supplements, where online sales dynamics are twice as high as average market indicators. Consumer behavior inertia acts as a natural constraint on marketplace expansion. The market is evolving towards "marketplace – order showcase, pharmacy – pickup point" collaboration; however, licensing requirements constrain this model.

**Discussion.** Logistics is a key differentiating factor for marketplaces in ePharma, though limited by regulatory requirements. Unit economics of marketplace sales fundamentally differ from traditional distribution, limiting the product range primarily to parapharmaceuticals. The institutional configuration is evolving towards hybrid collaboration, where pharmacies increasingly perform a logistics function, creating risks for the traditional pharmacy retail model and threatening small chains. Further ePharma market consolidation will occur around large marketplaces and online aggregators

**Keywords:** marketplace, supply chain, pharmacy, non-pharmacy online channel, economics, logistics, order pickup point, ePharma, pharmaceutical market.

**Financing information:** this study was carried out without external funding.

**For citation:** Grafova, T.O., Kononov, A.N. (2026). Drug delivery and logistics as a differentiating factor in the development of marketplaces and non-pharmacy online sales channels. Public administration and law. 1(09). 120-130. EDN: MZEHSR

### Введение

Цифровая трансформация фармацевтической отрасли, ускоренная пандемией COVID-19, привела к формированию устойчивого сегмента ePharma, демонстрирующего высокую динамику роста даже в постпандемийный период. Эволюция онлайн-торговли лекарственными средствами и парафармацевтикой выходит за рамки простого переноса аптечного ассорти-

мента в интернет-пространство. Всё более заметную роль в этом процессе начинают играть универсальные торговые площадки (маркетплейсы), которые обладают развитой логистической инфраструктурой, широкой сетью пунктов выдачи заказов и значительным покупательским трафиком. Включение маркетплейсов в цепь поставок фармацевтической продукции формирует принципиально иную конфигу-



рацию товародвижения, отличную от классической модели «производитель – дистрибьютор – аптека». Возникает сложный гибридный формат, объединяющий функции торговли, дистрибуции и маркетинга, что требует пересмотра подходов к управлению логистикой, оценке юнит-экономики и затратноёмкости каналов сбыта.

Несмотря на очевидные преимущества маркетплейсов в масштабировании продаж и оптимизации «последней мили», их экспансия в фармацевтический сегмент сталкивается с рядом ограничений. К ним относятся регуляторные барьеры, связанные с лицензированием фармацевтической деятельности и особыми условиями хранения и доставки лекарств (в частности, соблюдение «холодовой цепи»), а также устоявшиеся паттерны потребительского поведения, при которых поиск и приобретение лекарств для снятия болевых симптомов остаются преимущественно офлайн-процессом. В этих условиях возникает объективное противоречие: с одной стороны, маркетплейсы стремятся монетизировать свои логистические преимущества в высокомаржинальном сегменте ePharma, с другой – институциональная среда и специфика фармацевтического рынка вынуждают их искать новые форматы коллаборации с традиционным аптечным звеном. Данная статья направлена на анализ того, как логистика и доставка становятся ключевыми факторами, определяющими не только конкурентные позиции отдельных игроков, но и траекторию развития всего рынка, включая риски для малых аптечных сетей и неизбежность трансформации их бизнес-моделей в сторону выполнения функций пунктов выдачи заказов.

#### *Цель исследования*

Целью настоящего исследования является теоретико-прикладное обоснование роли логистики и доставки как дифференцирующего фактора развития неаптечных онлайн-каналов продаж (преимущественно маркетплейсов) в структуре фармацевтического рынка, а также выявление экономических и институциональных ограничений, влияющих на трансформацию сложившихся бизнес-моделей аптечного ритейла в условиях многоканальной дистрибуции.

В рамках достижения поставленной цели авторами решаются задачи

сравнительного анализа цепей поставок в традиционной аптечной и маркетплейс-моделях, оценки влияния юнит-экономики и стоимости продвижения на рентабельность каналов сбыта, а также определения перспективных форматов коллаборации между маркетплейсами и аптечными учреждениями.

#### *Методы исследования*

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные положения теории транзакционных издержек (R. Coase, O. Williamson), позволившие авторам интерпретировать выбор между рыночными и иерархическими структурами в фармацевтической дистрибуции через призму оптимизации затрат на взаимодействие между производителями, дистрибьюторами, маркетплейсами и конечными потребителями. В контексте анализа маркетплейсов как гибридных институциональных образований, сочетающих функции торговли, логистики и маркетинга, данная теория даёт ключ к пониманию того, почему вертикально интегрированные структуры (классическая аптечная сеть) уступают место сетевым форматам взаимодействия, снижающим транзакционные издержки на поиск информации и согласование условий сделок.

Методологической базой также выступили концепции управления цепями поставок (Supply Chain Management, SCM) и маркетинговой логистики, в частности модели SCOR (Supply Chain Operations Reference), позволившие структурировать анализ операционных процессов на различных этапах товародвижения: от магистральной дистрибуции до «последней мили». Использование данных концепций дало возможность выявить ключевые различия в логистических бизнес-функциях при переходе от традиционной двухуровневой системы (дистрибьютор – аптека) к трёхуровневой или гибридной модели с участием маркетплейса, а также оценить эффективность различных операционных схем (FBO, FBS) с позиций затратноёмкости и скорости обслуживания.

В части анализа потребительского поведения авторы опирались на теоретические положения маркетинга взаимодействия и поведенческой экономики (D. Kahneman, R. Thaler), что позволило интерпретировать инер-

ционность паттернов потребления на фармацевтическом рынке не как иррациональность, а как проявление когнитивных искажений и эвристик, связанных с поиском лекарств для снятия болевых симптомов. Данный теоретический подход позволил обосновать ограниченность потенциала маркетплейсов в части перетока спроса на рецептурные и «чувствительные» категории лекарственных средств, несмотря на развитую логистическую инфраструктуру.

Методический инструментарий исследования базировался на применении сравнительного институционального анализа, в рамках которого сопоставлялись бизнес-модели классического аптечного ритейла, онлайн-аптек и маркетплейсов по ряду параметров: структура издержек обращения, логистическая конфигурация, механизмы ценообразования и модели продвижения. Использование методики юнит-экономического анализа (unit-economics) позволило деконструировать затраты поставщиков на уровне отдельных товарных категорий и каналов сбыта, выявив критическую зависимость рентабельности продаж через маркетплейсы от соотношения логистических издержек и затрат на продвижение (комиссия площадки, маркетинговые бюджеты).

Кабинетное исследование, составившее эмпирическую базу работы, включало систематизацию и вторичный анализ данных отраслевых аналитических агентств (DSM Group, DATA INSIGHT), а также контент-анализ профессиональных отраслевых изданий и нормативно-правовых актов, регулирующих дистанционную торговлю лекарственными средствами в Российской Федерации. Применение методов логического и ситуационного анализа позволило на основе выявленных за-

кономерностей сформулировать авторские гипотезы относительно перспектив развития рынка ePharma, потенциальных точек бифуркации в системе рыночных коллабораций и рисков эрозии традиционной бизнес-модели аптечного ритейла в условиях усиления позиций маркетплейсов.

#### *Результаты исследования и их обсуждение*

COVID-19 ускорил проникновение цифровых продуктов в фармацевтическую отрасль, задавая новый импульс развития дистанционных продаж фармпродукции. Более знаковым фактором становится развитие неаптечных онлайн-каналов, в которых часть цепей поставок формируется с участием маркетплейсов (таблица 1).

В таблице 1 приведены основные товарные цепочки, замкнутые сегодня на маркетплейс. Поставщиками выступают, в том числе, крупные дистрибьюторы, например «Протек» для Ozon, который от своего имени выступает перепродавцом товара фармдистрибьютора.

Дистрибьюторы «Протек» и «Катрен» выстраивают систему розничных продаж через площадку, используя эффект охвата рынка и логистические возможности маркетплейса на последней миле.

Отдельные небольшие дистрибьюторы более масштабно используют цифровые каналы сбыта и могут иметь более десятка площадок, включая собственный нишевый маркетплейс («Сириус»).

В контексте оценки традиционной цепи поставок в стационарной торговле современный маркетплейс представляет собой гибридный формат организации продаж, в котором сочетаются одновременно торговля, дистрибуция, маркетинг (продвижение), а также репутационный марке-

**Таблица 1.** Цепочки поставок ePharma на маркетплейсах [составлено авторами]  
**Table 1.** ePharma supply chains on marketplaces [compiled by the authors]

Цепь поставок	Особенности товарной дистрибуции
Самостоятельная продажа маркетплейсом	Сбыт продукции организован площадкой самостоятельно. Площадка заключает прямой контракт с дистрибьютором (например, Протек) и от своего имени реализует его продукцию
Продажа продукции продавцом (фармкомпания, посредник)	Классический вариант реализации продукции продавцом на площадке с использованием своего аккаунта
Продажа дистрибьютором	Классическая организация прямых офлайновых продаж дистрибьютора, перенесённая в онлайн на площадку маркетплейса

тинг. Если это нишевая площадка, на ней организован контакт с врачом, который отвечает на вопросы, обрабатывает отзывы и консультирует покупателей.

То есть маркетплейс – это торговая площадка, на которой органично сочетаются дистрибьюторская деятельность и продвижение.

Этот фактор требует учёта со стороны фармпроизводителя при планировании и организации поставок, расчёте экономики затрат дистрибьюции через маркетплейс, различных моделей поставок (FBO, FBS), масштаб которых будет изменять логистическую бизнес-функцию поставщика.

Сложность этого канала состоит в определении стоимости инвестиций, которые не одинаковы для различных товарных категорий. Их цифровой сбыт отличается от вторичной дистрибьюции или прямых продаж в аптечные сети. Если в аптечном канале экономика затрат определяется логистикой и ценовой уступкой (фронт-маржа, бэк-маржа аптеки) дистрибьютора, то в продажах через маркетплейс важно учитывать финансовую модель продвижения каждой товарной категории. В одном случае, стоимость продвижения может не превышать 5-7 % от стоимости продукта, в другом – достигать 50-70 %, что забирает всю маржу поставщика или создаёт для него потенциальный убыток [1, с. 80-84].

Издержки продвижения увеличивают стоимость канала по отдельным товарным категориям, что требует более дифференцированного подхода на уровне категорийного управления. На уровне продукта его маржинальность должна покрывать такие затраты поставщика. Если это условие не выполняется, канал может ограничивать многозвенность цепи поставок, в которой издержки продвижения и продаж через маркетплейс (комиссия площадки) могут быть подъёмны непосредственно для фармпроизводителя, что выталкивает из товарной цепи дистрибьютора (низкомаржинальные позиции продукции).

В целом, это отражает специфику маркетплейсов как канала, в котором реализуется продукция FMCG-сегмента, низкозатратное производство которой и невысокая стоимость продвижения позволяют покрыть издержки и получить прибыль. Это открывает более широкие перспективы

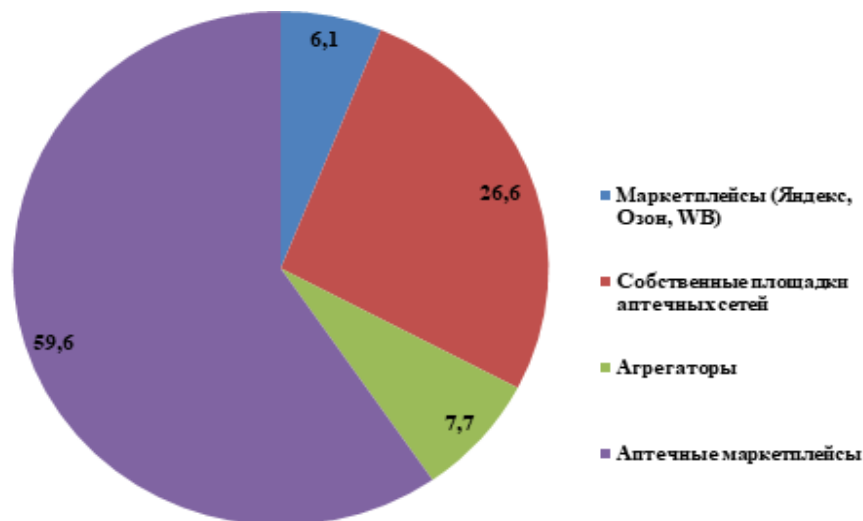
для продаж парафармацевтики и БАДов, современная динамика которых характеризуется ростом доли цифровых продаж этих категорий через маркетплейсы в структуре ePharma и рынка в целом [2, с. 10-18].

Юнит-экономика является ключевым элементом управления продажами в ePharma. В фармдистрибьюции поставка через аптечный канал продаж и через маркетплейс предполагают различную систему ценообразования и экономику затрат с точки зрения издержек обращения, стоимости маркетинга и логистики. Это отражает сложность операционного управления в фармдистрибьюции в условиях перехода к многоканальной модели продаж, использования преимуществ маркетплейсов, аккумулирующих значительный объём покупательского трафика, конверсия которого в продажу требует дополнительных затрат и другой логистики. В отличие от стационарной системы поставок, мы имеем интегрированную систему логистики, когда магистральную доставку берёт на себя дистрибьютор, а последнюю милю – маркетплейс.

Разная модель логистики и продаж в онлайн-каналах поставок и в стационарной оптово-розничной торговле отражает специфику современной трансформации оптового звена и всей системы товарной дистрибьюции (рисунок 1), сбытовые цепочки которой всё больше замыкаются на цифровые каналы поставок, доля маркетплейсов в которых неуклонно растёт.

Институциональную сложность рыночной эволюции ePharma характеризует траектория развития американского Amazon, в структуре которого было создано подразделение Amazon Pharmacy, решающее задачи разработки логистических схем доставки, а также отпуска рецептурных лекарств [3, с. 56-68]. Современные сервисы и система опций логистики Amazon Pharmacy отражают операционные особенности современной логистики онлайн-продаж, формирования новых стандартов удобства физического потребления фармпродукции и услуг в онлайн-формате, роль и значение которого будут только возрастать.

Сложность онлайн-канала массовых поставок через маркетплейс как функции маркетинговой логистики (продвижение плюс логистика) или сочетания функций формирует приклад-



**Рисунок 1.** Структура каналов продаж в ePharma в 2022 г. [составлено авторами по данным DSM Group]

**Figure 1.** The structure of sales channels in ePharma in 2022 [compiled by the authors according to the DSM Group]

ные аспекты управления в цифровой торговле.

Юнит-экономика цифровых продаж, грамотный расчёт экономики затрат и издержек обращения с учётом продуктового сегмента, канала поставок или требований конкретной торговой площадки определяют специфику более сложного управления поставками в онлайн-торговле.

Для ePharma эти факторы будут определять потенциал перераспределения рынка в цифровых каналах, границы давления на дистрибьюторов и аптечную розницу со стороны маркетплейсов.

С одной стороны, мы имеем фактор сложной логистики. В прямых продажах логистика на уровне фармацевтического производителя требует отдельной организации поставок на уровне склада, где будет выделена специальная зона под продукцию, использоваться конкретная упаковка под требования отдельной площадки и схемы поставки из набора моделей (FBS, FBO), который предлагает маркетплейс. Оценка операционных возможностей и затратоёмкости выполнения всех требований показывает, насколько выгодны инвестиции в канал поставок, их организация на уровне суботдела поставщика или передача на аутсорсинг.

С другой стороны, маркетплейсы как канал, товарная дистрибуция в котором также имеет свою специфику и ограничения. Паттерны потребления в онлайн в перспективе могут сократить возможности наращивания продаж через маркетплейсы в силу специ-

фики покупательского поведения: потребитель с удовольствием покупает в онлайн то, что его радует, но не всегда готов искать лекарства, чтобы закрыть боль или причины расстройства его здоровья [4, с. 281-286]. Вероятно, именно это определяет опережающую динамику продаж нелекарственных товаров и БАДов в онлайн-сегменте: в 2024 г. она вдвое превысила средние показатели по рынку [5].

Разница в паттернах поведения заставляет аптеки также переориентировать потребительский спрос на продукты, направленные на профилактику или заботу о красоте. По мере развития сервисов и логистики потребительские паттерны в eCommerce-отрасли будут изменяться, но скорость этих изменений может оказаться небольшой [6, с. 272-277]. Специфика потребления может сдерживать динамику и масштаб перехода спроса в онлайн, что ограничит перспективы увеличения продаж через маркетплейсы в рамках онлайн-канала.

Это может не позволить маркетплейсам реализовать их логистические преимущества и широкий охват рынка агрегаторами, которые они реализуют в парафармацевтике, где «онлайн-аптека очень сложно конкурировать с крупными маркетплейсами из-за отличий в принципах ценообразования, ассортиментной политики и способов доставки» [5].

Специфика потребления и стоимость канала поставок являются критическими факторами, которые напрямую будут влиять на развитие он-

лайн-продаж, как через маркетплейсы, так и онлайн-аптеки. Структура и уровень издержек обращения аптечного бизнеса крайне чувствительны к стоимости логистики, особенно в условиях жёсткой конкуренции, когда, например, традиционная аптека не в состоянии разделить стоимость доставки с потребителем, что вполне возможно в HoReCa [7, с. 165-172].

При этом логистика лекарственной дистрибуции выгодна для маркетплейсов, которые работают по системе «фулл-баскет» – клиент заказывает целую корзину товаров разом, что удешевляет закупку или отменяет оплату логистики при сумме покупки, добавленная стоимость в которой с запасом покрывает доставку.

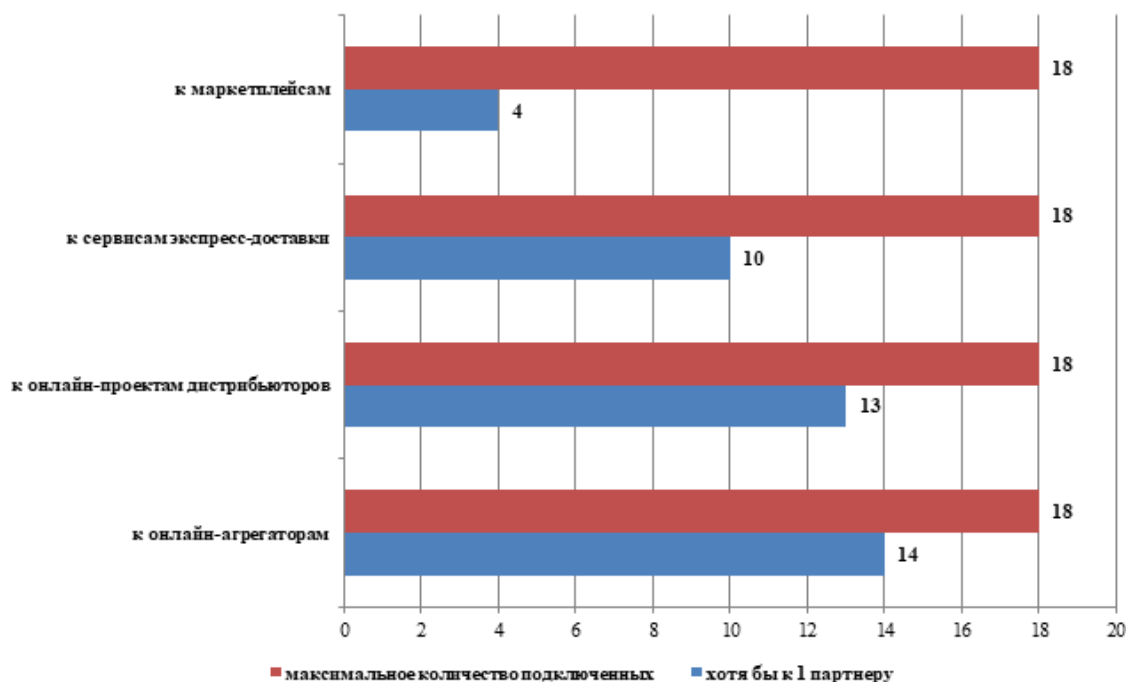
В целом, мы имеем более сложную результирующую, в которой инерция привычных паттернов потребления может сработать против реализации преимуществ логистики и охватной модели развития торговой площадки, которой будет сложно собирать все больший объём трафика, предлагая лекарственный ассортимент. Этот баланс следует рассматривать как фактор, способный ограничить рыночную угрозу расширения маркетплейсов для традиционной аптечной розницы и онлайн-аптек. Пределы роста продаж и ограничения их маржинальности мо-

гут изменить многоканальную модель продаж рынка, в которой перспектива «красного океана» для торговых агрегаторов в борьбе с аптеками окажется менее выгодной против поиска разумных форматов коллаборации, имеющих более высокую и просчитываемую синергию товарно-сбытовой кооперации на уровне логистики и продаж. Маркером такой конвергенции сегодня является подключение крупных аптек к различным онлайн-каналам продаж (рисунок 2).

Кроме того, представления о том, что доставку должен осуществлять квалифицированный провизор, а не курьер, особенно рецептурных, что правильно с точки зрения ответственности аптеки и безопасности клиента, накладывает ограничения на логистику поставок через маркетплейсы, которые сложно преодолеть [9].

Требования со стороны регуляторов будут также сдерживать развитие схем доставки и продаж лекарственных препаратов, например из-за необходимости лицензирования пунктов выдачи заказов (Ozon – около 30 тыс. ПВЗ, WB – около 40 тыс.) [10].

Как отмечает Марченкова В., ответственные маркетплейсы по примеру Amazon (продажа лекарств осуществляется на специальном транспорте с рефрижераторами, чаще всего достав-



**Рисунок 2.** Количество интернет-аптек в топ-20, подключённых хотя бы к 1 партнёру [составлено авторами на основе [8]]

**Figure 2.** The number of online pharmacies in the top 20 connected to at least 1 partner [compiled by the authors of [8]]

щики – это фельдшеры) не готовы к значительным инвестициям, чтобы сертифицировать ПВЗ согласно требуемой регулятором фармлицензии для розничной торговли [11].

Но это не отменяет основную схему, по которой будут развиваться продажи лекарственных препаратов «маркетплейс – витрина заказа, аптека – точка выдачи». Масштабирование поставок по схеме выступает функцией закрепившихся на рынке паттернов потребления, а также необходимости развития инфраструктуры для полноценной реализации проекта электронных рецептов, что потребует времени.

В целом, фактор логистики является критическим для роста и конкуренции на рынке безрецептурных препаратов, примером чего является «Аптека.ру» или «Мегамаркет», который эффективно позиционирует себя как витрину для заказа лекарств, разрабатывает поисковые механизмы и рекламные активности с полным соблюдением 61-ФЗ [12]. «Мегамаркет» развивается по пути «Аптека.ру», создавая и приближая кластеры к аптекам, что создаёт новый логистический стандарт в обслуживании – максимально короткое время доставки до аптеки либо под резервы в определённые точки [11].

Скорость выдачи при покупке лекарств как критический параметр обслуживания потребителя будет выступать дифференцирующим фактором развития цифровых каналов продаж, открывая более широкие возможности развития маркетплейсов против традиционных и онлайн-аптек [13, с. 141-147]. Переток спроса в цифровые каналы продаж, перераспределение в пользу онлайн-нелекарственного ассортимента в перспективе существенно ограничат ресурсные возможности для инвестиций и развития онлайн-канала более мелких операторов рынка, усиливая процессы концентрации капитала в канале аптечной розницы.

Доставка лекарств максимум за 15 минут и круглосуточно может изменить паттерны потребления лекарственных препаратов. Вкупе с менее затратной логистикой «фулл-баскет» это сформирует эффективную юнит-экономику распределения продукции маркетплейсов и удобства потребления, не воспроизводимые в формате как интернет-аптек, так и стационарной аптечной розницы [14, с. 157-167].

В целом, ePharma развивается в рамках траектории более сложной институционально-рыночной трансформации фармацевтического рынка, на котором развитие неаптечных онлайн-каналов продаж, прежде всего через маркетплейсы, формирует операционные особенности управления поставками и юнит-экономику затрат, которая может ограничивать сбыт отдельных категорий продукции. Дифференцирующим фактором развития продаж через маркетплейсы выступает логистика и регуляторные ограничения, что задаёт более сложный сценарий рыночных коллабораций в многоканальной системе продаж, где аптека всё больше выполняет логистическую функцию хранения и выдачи товара для торговой площадки, что повышает риски эрозии бизнес-модели классического аптечного ритейла.

### *Выводы*

Проведённое исследование позволяет сформулировать ряд теоретических и прикладных выводов, отражающих сложность и многогранность процессов цифровой трансформации фармацевтического рынка в контексте развития неаптечных онлайн-каналов продаж.

Во-первых, установлено, что логистика выступает не просто обеспечивающей функцией, а ключевым дифференцирующим фактором, определяющим конкурентные позиции маркетплейсов в сегменте ePharma. Развитая инфраструктура «последней мили» и сеть пунктов выдачи заказов создают для универсальных торговых площадок операционное преимущество перед классическими аптечными сетями и онлайн-аптеками, особенно в части экономии на масштабе при доставке сборных заказов (модель «фулл-баскет»). Однако реализация этого преимущества ограничивается регуляторными требованиями к условиям хранения и транспортировки лекарственных средств, что делает невозможным полноценное использование существующей сети ПВЗ без значительных инвестиций в их сертификацию и переоснащение.

Во-вторых, выявлено, что юнит-экономика продаж через маркетплейсы имеет принципиальные отличия от традиционной модели фармацевтической дистрибуции. Совокупные издержки поставщика включают не только логистическую составляющую,

но и затраты на продвижение, которые для отдельных товарных категорий могут достигать 50-70 % от стоимости продукта, нивелируя маржинальность и вытесняя из цепочки создания стоимости дистрибьюторов. Это ограничивает товарную номенклатуру, рентабельную для реализации через маркетплейсы, преимущественно сегментами парафармацевтики и БАДов, где высокая оборачиваемость и низкая чувствительность к условиям хранения компенсируют операционные издержки. Подтверждением данного тезиса выступает опережающая динамика онлайн-продаж нелекарственного ассортимента, вдвое превышающая среднерыночные показатели.

В-третьих, обосновано, что паттерны потребительского поведения на фармацевтическом рынке обладают значительной инерционностью, что сдерживает масштабный переток спроса в онлайн-канал, особенно в сегменте лекарственных средств для снятия острых состояний. Потребитель демонстрирует готовность приобретать через маркетплейсы товары для красоты и профилактики, но сохраняет приверженность офлайн-формату при покупке препаратов для лечения, где критическим параметром выступает скорость получения (15-30 минут) и возможность консультации специалиста. Данный поведенческий фактор выступает естественным ограничителем рыночной экспансии маркетплейсов и формирует нишу для онлайн-аптек с экспресс-доставкой и аптечных сетей, сохраняющих функцию «шаговой доступности».

В-четвёртых, доказано, что институциональная конфигурация фармацевтического рынка эволюционирует в направлении гибридных форм коллаборации, при которых аптека всё чаще выполняет логистическую функцию пункта выдачи заказов для маркетплейса. Данная тенденция, с одной стороны, позволяет аптечным учреждениям сохранить трафик и монетизировать свою инфраструктуру (складские помещения, лицензиро-

ванный персонал), но с другой – создаёт риски эрозии их традиционной бизнес-модели, основанной на торговой наценке. В условиях, когда ценообразование всё больше определяется маркетплейсами и онлайн-агрегаторами, рентабельность аптечного звена снижается, что ставит под угрозу существование малых аптечных сетей и единичных аптек, не обладающих достаточным запасом финансовой прочности и не способных конкурировать в цене с крупными игроками.

В-пятых, проведённый анализ позволяет прогнозировать дальнейшую консолидацию рынка ePharma вокруг крупных маркетплейсов и онлайн-агрегаторов, которые будут выступать основными держателями трафика и клиентского опыта. Аптечные сети, особенно крупные, сохраняют свою роль как инфраструктурные партнёры, обеспечивающие хранение и отпуск лекарств, однако их маржинальность будет снижаться под давлением комиссий и необходимости инвестиций в цифровую интеграцию. Перспективы развития рынка будут определяться скоростью внедрения электронных рецептов, унификации стандартов логистики и готовности регулятора к смягчению требований к дистанционной торговле рецептурными препаратами при условии обеспечения надлежащего контроля.

Таким образом, ePharma в современной России развивается по траектории институционально-рыночной трансформации, в которой логистика и доставка выступают не только факторами конкуренции, но и механизмами перераспределения добавленной стоимости между участниками цепи поставок. Маркетплейсы, используя свои логистические преимущества и масштаб, формируют новые стандарты удобства и скорости обслуживания, адаптация к которым для традиционного аптечного ритейла становится условием выживания, но одновременно несёт риски утраты экономической самостоятельности и трансформации в инфраструктурный придаток цифровых платформ.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гринкевич Н.В., Задиран А.Д. Методы ценообразования на маркетплейсах // Студенческая наука: созидая будущее. Сборник научных статей Международной студенческой научно-практической конференции. Курск, 2025. С. 80-84.
2. Красильникова Е.А. Тенденции развития рынка биологически активных добавок в фокусе развития eCommerce // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3. № 10(139). С. 10-18.

3. Дрёмова Н.Б., Соломка С.В. Мировой фармацевтический рынок: трендвотчинг // Лабораторная и клиническая медицина. Фармация. 2022. Т. 2. № 1(3). С. 56-68.
4. Шкуратова М.В., Цинковская А.С. Поведенческая трансформация потребителей фармацевтического рынка в эпоху цифровизации // Современные тенденции развития науки, общества и образования (шифр – МНСТ 10). Сборник материалов X Международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 281-286.
5. Парафармацевтика уходит на маркетплейсы? // Онлайн-журнал для фармацевтов и медицинских работников «Катренстиль». 2025. № 254. Февраль. URL: [https://www.katrenstyle.ru/news/parafarmatsevtika\\_ukhodit\\_na\\_marketpleysy?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://www.katrenstyle.ru/news/parafarmatsevtika_ukhodit_na_marketpleysy?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F).
6. Беланова К.А. Обзор и систематизация подходов к управлению лояльностью конечных потребителей на рынке ePharma // XII Конгресс молодых учёных. сборник научных трудов. Санкт-Петербург, 2023. С. 272-277.
7. Кизим А.А., Зверева П.П. Особенности логистики в сфере общественного питания как сегмента отрасли HoReCa // Галактика науки-2024. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Краснодар, 2024. С. 165-172.
8. ePharma-бюллетень: интернет-аптеки в России. 2025. Июнь // По данным исследований DATA INSIGHT. URL: [https://datainsight.ru/DI\\_ePharma\\_bulletin\\_june\\_2025](https://datainsight.ru/DI_ePharma_bulletin_june_2025).
9. Алиева Р. Почему фарминдустрия не спешит уходить в онлайн? // Информационный портал GxP News. URL: <https://gxpnews.net/2020/04/pochemu-farmindustrya-ne-speshit-uxodit-v-onlajn/>.
10. Интернет-торговля в России 2025 // По данным исследований DATA INSIGHT. URL: [https://datainsight.ru/DI\\_eCommerce\\_2025](https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025).
11. Марченкова В. Как маркетплейсы побеждают аптечную розницу // Информационный портал GxP News. URL: <https://gxpnews.net/2023/12/kak-marketplejsy-pobezhdayut-aptechnuyu-rozniczu/>.
12. Шаховский Т.О., Вяткина Н.Ю. Сравнительный анализ современных цифровых сервисов приобретения лекарственных препаратов // Фармацевтическое дело и технология лекарств. 2023. № 4. С. 49-62.
13. Кононов А.Н. ePharma и особенности цифровизации и оптимизации доставки в многоканальной системе товароснабжения фармацевтического рынка // Взгляд молодых учёных на современные проблемы мировой экономики, финансов и права. Материалы Регионального форума. Новосибирск, 2025. С. 141-147.
14. Карпова Е.Н., Катунина Е.С. Современные маркетплейсы: особенности бизнес-модели и юнит-экономика // Инновационные тренды в международном бизнесе и устойчивом менеджменте. Материалы III Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2024. С. 157-167.

#### *Информация об авторах*

Графова Татьяна Олеговна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Финансы»

Кононов Андрей Николаевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы»

## **REFERENCES**

1. Grinkevich, N.V., Zadiran, A.D. (2025). Pricing methods on marketplaces. In: Student Science: Creating the Future. Collection of scientific articles of the International Student Scientific and Practical Conference. Kursk. 80-84. (In Russ.)
2. Krasilnikova, E.A. (2023). Trends in the development of the dietary supplements market in the focus of eCommerce development. Economics and Management: Problems, Solutions. 3(10):10-18. (In Russ.)
3. Dremova, N.B., Solomka, S.V. (2022). Global pharmaceutical market: trendwatching. Laboratory and Clinical Medicine. Pharmacy. 2(1):56-68. (In Russ.)
4. Shkuratova, M.V., Tsinkovskaya, A.S. (2024). Behavioral transformation of pharmaceutical market consumers in the era of digitalization. In: Modern Trends in the Development of Science, Society and Education. Collection of materials of the X International Scientific and Practical Conference. Moscow. 281-286. (In Russ.)
5. Is parapharmaceutics moving to marketplaces? (2025). Online magazine for pharmacists and medical workers «Katrenstyle», (254). URL: [https://www.katrenstyle.ru/news/parafarmatsevtika\\_ukhodit\\_na\\_marketpleysy?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://www.katrenstyle.ru/news/parafarmatsevtika_ukhodit_na_marketpleysy?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F). (In Russ.)
6. Belanova, K.A. (2023). Review and systematization of approaches to managing end consumer loyalty in the ePharma market. In: XII Congress of Young Scientists. Collection of scientific papers. Saint Petersburg. 272-277. (In Russ.)

7. Kizim, A.A., Zvereva, P.P. (2024). Features of logistics in the public catering sector as a segment of the HoReCa industry. *Galaxy of Science-2024. Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation*. Krasnodar. 165-172. (In Russ.)
8. ePharma Bulletin: online pharmacies in Russia. (2025). According to DATA INSIGHT research. URL: [https://datainsight.ru/DI\\_ePharma\\_bulletin\\_june\\_2025](https://datainsight.ru/DI_ePharma_bulletin_june_2025). (In Russ.)
9. Alieva, R. (2020). Why the pharmaceutical industry is in no hurry to go online? Information portal GxP News. URL: <https://gxpnews.net/2020/04/pochemu-farmindustriya-ne-speshit-uxodit-v-onlajn/>. (In Russ.)
10. Internet trade in Russia 2025 (2025). According to DATA INSIGHT research. URL: [https://datainsight.ru/DI\\_eCommerce\\_2025](https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025). (In Russ.)
11. Marchenkova, V. (2023). How marketplaces defeat pharmacy retail. Information portal GxP News. URL: <https://gxpnews.net/2023/12/kak-marketplejsy-pobezhdayut-aptechnuyu-rozniczu/>. (In Russ.)
12. Shakhovsky, T.O., Vyatkina, N.Yu. (2023). Comparative analysis of modern digital services for purchasing medicines. *Pharmacy and Drug Technology*. (4):49-62. (In Russ.)
13. Kononov, A.N. (2025). ePharma and features of digitalization and delivery optimization in a multi-channel supply system of the pharmaceutical market. *View of Young Scientists on Modern Problems of the World Economy, Finance and Law. Materials of the Regional Forum*. Novosibirsk. 141-147. (In Russ.)
14. Karpova, E.N., Katunina, E.S. (2024). Modern marketplaces: features of the business model and unit economics. *Innovative Trends in International Business and Sustainable Management. Materials of the III International Scientific and Practical Conference*. Rostov-on-Don. 157-167. (In Russ.)

#### *Information about the authors*

Tatyana O. Grafova – Doctor of Economical Science, Associated Professor, Head of the Department of Finance

Andrey N. Kononov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance

*Вклад авторов:* все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Contribution of the authors:* the authors contributed equally to this article.

*The authors declare no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 18.12.2025

Поступила после рецензирования 19.01.2026

Принята к публикации (Accepted) 10.03.2026