

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-52-77

Методологические подходы к разработке коммерческой политики фармацевтической компании с целью снижения антимонопольных рисков

И. В. Князева¹, Е. А. Шкулова^{2*}

¹Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия

²Российская академия народного хозяйства и государственной службы

при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

*ashkulova@gmail.com

Аннотация. В рамках публикации авторами статьи определена категория «коммерческая политика» и ассоциируемый с ней понятийный аппарат, обобщены основные требования законодательства и рекомендации Федеральной антимонопольной службы России по разработке и реализации коммерческих политик компаний, действующих на рынках фармацевтических препаратов и медицинских изделий, в том числе имеющих доминирующее положение. Представлен комплекс разъяснений нормативно-правового поля, правоприменительная практика в отношении производителей лекарственных препаратов, систематизированы и выделены наиболее значимые положения Рекомендаций Федеральной антимонопольной службы и Кодекса участников фармацевтического рынка. На основании проведенного исследования, включающего аудит регламентирующих документов фармацевтических компаний, систематизацию данных о применяемых критериях отбора и оценки контрагентов, предложены экономически обоснованные рекомендации по иерархии требований, применяемых к контрагентам на рынке фармацевтических препаратов и медицинских изделий. Разработана и апробирована методология оценки потенциальных партнеров и действующих контрагентов, которая обеспечивает недискриминационный доступ участников на рынок, прозрачность и легитимность процедуры принятия решения о заключении или прекращении действия договоров поставки. Проведенный структурно-динамический анализ стимулирующих выплат позволил определить подходы к формированию справедливой и конкурентной системы скидок и стимулирующих инструментов.

Ключевые слова: коммерческая политика, фармацевтический рынок, доминирующее положение, антимонопольное регулирование

Для цитирования: Князева И. В., Шкулова Е. А. Методологические подходы к разработке коммерческой политики фармацевтической компании с целью снижения антимонопольных рисков // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 52–77. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-52-77

Methodological Approaches of a Pharmaceutical Company's Commercial Policy Development in Order to Reduce Antitrust Risks

I. Knyazeva¹, E. Shkulova^{2*}

¹*Siberian Institute of Management – Branch of RANEPA, Novosibirsk, Russia*

²*Russian Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia*

**ashkulova@gmail.com*

Abstract. Within the framework of the publication the authors of the article defined the category of “commercial policy” and the conceptual thesaurus associated with it, summarized the basic legal requirements and recommendations of the Russian Federal Antimonopoly Service for the development and implementation of commercial policies of companies operating in the pharmaceutical and medical device markets, including those with a dominant position. A set of explanations of the regulatory framework, law enforcement practice in relation to manufacturers of medicines is presented, the most significant provisions of the Recommendations of the Federal Antimonopoly Service and the Code of Pharmaceutical Market Participants are systematized and highlighted. Based on the conducted research, which includes an audit of regulatory documents of pharmaceutical companies, systematization of data on the applied criteria for selecting and evaluating counterparties, economically sound recommendations are proposed on the hierarchy of requirements applied to counterparties in the pharmaceutical drugs and medical products market. A methodology for evaluating potential partners and existing counterparties has been developed and tested, which ensures non-discriminatory access to the market for participants, transparency and legitimacy of the decision-making procedure on the conclusion or termination of supply contracts. The structural and dynamic analysis of incentive payments made it possible to identify approaches to the formation of a fair and competitive system of discounts and incentive instruments.

Keywords: commercial policy, pharmaceutical market, dominant position, antitrust regulation

For citation: Knyazeva I., Shkulova E. Methodological Approaches of a Pharmaceutical Company's Commercial Policy Development in Order to Reduce Antitrust Risks. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.1, pp.52-77 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-52-77

Введение

В структуре экономики фармацевтическая отрасль является одной из самых быстроразвивающихся, лидирующих по инвестициям в НИОКР и внедряемым инновациям и вместе с тем социально значимой, оказывающей существенное влияние

на благосостояние, качество и продолжительность жизни людей в любой стране. По прогнозам института IQVIA, мировой рынок лекарств достигнет объема в 1,6 трлн долларов в 2025 г. [21].

Текущее состояние и тенденции развития российского рынка, понимание и оцен-

ка которых важны как для субъектов отрасли, так и для регулятора, складываются под действием двух типов факторов:

- Влияние внешней среды. В частности, последствия пандемии COVID-19, растущее санкционное давление на российскую экономику, политика импортозамещения в отрасли и перспективы интеграции фармацевтического рынка в рамках ЕАЭС [5].
- Внутренние процессы. К ним относятся действующая конъюнктура рынка и динамика ее изменения, состояние конкуренции, наличие доминирования [13], первые прецеденты выдачи принудительных лицензий и развитие сервисов онлайн-торговли лекарствами.

Сфера производства и обращения фармацевтических препаратов всегда находится в зоне повышенного внимания антимонопольных органов [10]. Государство определяет базовые правила игры, а также имеет ряд инструментов таргетного воздействия на рынок – локализация производств и политика протекционизма в системе здравоохранения, установление предельно допустимых отпускных цен на жизненно необходимые и важные лекарственные препараты (ЖНВЛП), доля которых на рынке, по данным ежегодно отчета «Фармацевтический рынок России 2023» DSM Group [19], в 2023 г. составила 54%.

Несмотря на реализуемые контрольные и регуляторные мероприятия, фармацевтический рынок нередко оказывается в зоне рассмотрения нарушений антимонопольного законодательства. Так, например, в 2019 г. фармацевтическая отрасль по количеству картелей заняла второе место, уступив лишь строительству [12], в 2020 г. из 625 административных дел об ограничивающих конкуренцию соглашениях 12% пришлось на рынки лекарственных препаратов и изделий медицинского назначения [15]. Однако учитывая высокую патентную защиту и наличие широкого круга уникаль-

ных продуктов, доминирование на товарном рынке определенного препарата с конкретным набором фармацевтических характеристик и терапевтическим эффектом – достаточно распространенное явление.

Наиболее часто обращения в Федеральную антимонопольную службу Российской Федерации (ФАС России) связаны с различными признаками злоупотребления доминирующим положением – навязывание условий договора, создание дискриминационных условий, необоснованный отказ или уклонение от заключения договора, экономически, технологически или иным образом необоснованное установление различных цен на один и тот же товар, монопольно высокие цены.

Попадая в ситуацию нарушения антимонопольного законодательства, имеющего признаки злоупотребления доминирующим положением, фармацевтическая компания объясняет действия, приводящие к нарушениям, наличием определенных бизнес-практик, зафиксированных в коммерческой политике.

Многие компании в рамках обязательного регламента в номенклатуре внутренних документов имеют «коммерческую политику», цель которой – в первую очередь реализовать эффективную маркетинговую стратегию. Однако в большинстве случаев ее содержание и основные положения не являются аргументом, обеспечивающим превентивные меры антимонопольного комплаенса, предусматривающего условия ответственности положениям конкурентного законодательства.

Вопрос разработки коммерческих (оптово-сбытовых, торговых) политик, направленных на формирование наиболее эффективной системы предупреждения нарушения антимонопольного законодательства, особенно в вопросах ценообразования и недискриминационного доступа, является актуальным и чрезвычайно важным в настоящее время. В данной статье представлены результаты авторского опыта экспертной деятельности в данной области.

Примеры правоприменительной практики на фармацевтическом рынке

В 2010 г. ФАС России установила, что «производителем фармацевтического препарата ООО «Ново Нордикс» при отборе дистрибьюторов предъявлялись требования, обычно не практикуемые иными производителями аналогичных товаров на данном рынке. Производитель выстраивал систему сбыта через пять постоянных партнеров, а отказ в заключении договора с иными дистрибьюторами обосновывал имеющимися в компании регламентами и правилами коммерческого взаимодействия. Суд, рассматривая процедуру обжалования по данному делу, отметил в решении, что отказ мотивирован не предусмотренными российским законодательством требованиями, связанными с репутационными рисками. В связи с чем суд признал нарушение ст. 10 ФЗ № 135 «О защите конкуренции» от 26.07.2006 г., выразившемся в экономически не обоснованном уклонении от заключения договоров поставки лекарственных средств и создании дискриминационных условий потенциальным контрагентам по сравнению с его постоянными дистрибьюторами. Выдал предписание об устранении нарушений» [14].

Аналогичным образом завершилось рассмотрение в 2014 г. дела с участием ООО «Тева» и ЗАО «Компания Бакстер». Помимо предписаний ФАС России об устранении нарушения, выразившегося также в необоснованном отказе контрагенту в заключении договора, компании привлечены к административной ответственности в виде штрафов.

В 2024 г. ФАС России выдала предупреждение фармкомпаниям ООО «Астеллас Фарма Продакшен» за необоснованный отказ в заключении договора поставки двух препаратов компании ООО «Фарм-Трэйд». Производитель заявил, что работает с дистрибьюторами, объем товарооборота ко-

торых составляет не менее 10 млрд руб. в год. Действия ООО «Астеллас Фарма Продакшен» признаны содержащими признаки злоупотребления доминирующим положением ввиду отсутствия экономического и технологического обоснования избранного регламента заключения договора и установления барьеров для определенных групп потенциальных контрагентов. Компании предписано скорректировать торговую политику и пересмотреть решение по заявке дистрибьютора.

В последние несколько лет количество такого рода разбирательств растет, а практика применения антимонопольного законодательства характеризуется введением крупных штрафов за антиконкурентное поведение [4]. Такие тенденции должны мотивировать компании осуществлять комплекс процедур, направленных на разработку предупредительных мер в системе конкурентного поля и направленных на предупреждение нарушения антимонопольного законодательства, нивелирования возможных рисков, в том числе в отношении непреднамеренных нарушений. Особую актуальность в силу специфики отрасли и имеющихся предпосылок это приобретает на рынке фармацевтических препаратов и изделий медицинского назначения. В случае, если компания доминирует на определенном товарном рынке, риски, что ее действия будут признаны нарушением антимонопольного законодательства, значительно возрастают.

Коммерческая политика в структуре антимонопольного комплаенса

Одним из инструментов предупреждения и нивелирования антимонопольных рисков является разработка системы антимонопольного комплаенса и коммерческой политики компании. Представляя часть антимонопольного комплаенса, коммерческая политика предусматривает анализ рисков и формирование механизма недискрими-

национных критериев отбора контрагентов для заключения договоров, прозрачные процедуры оценки действующих и потенциальных партнеров, а также прозрачные конкурентные условия формирования цен и инструментов стимулирования сбыта и скидочной дифференциации. «Торговые (коммерческие) политики раскрывают основные подходы к ценообразованию. Их реализация способствует формированию взаимовыгодных коммерческих условий в договорах с контрагентами и снижению риска безосновательного отказа от заключения договора» [1, 7, 18].

В рамках нормативно-правовой базы, а также в условиях рынка различные аспекты взаимодействия хозяйствующих субъектов с контрагентами могут находить свое отражение в системе принятых корпоративных документов, названия которых имеют широкую вариативность: коммерческая политика, торговая и/или сбытовая политика, политика стимулирования или скидочно-бо-

нусная, маркетинговая политика или политика продвижения. В настоящее время компании самостоятельно принимают решение по наличию, составу и содержанию такого рода документов. Опираясь на внутренние корпоративные стандарты, принятую коммерческую практику и бизнес-задачи, менеджмент компании определяет структуру и предмет документов, регламентирующих процедуры взаимодействия с контрагентами по различным направлениям.

В научно-терминологическом дискурсе отсутствует единство в определении понятийного аппарата внутренних правовых документов, регламентирующих бизнес-процессы, связанные с продажами [7, 11]. Также отсутствует и институциональное закрепление данных категорий в нормативно-правовом поле [20]. Постараемся разобраться в общем и различном в названии документов, регламентирующих процессы взаимодействия с контрагентами, и представим их ключевые особенности и отличия в таблице 1.

Таблица 1. Ключевые содержательные аспекты понятий

Table 1. Key substantive aspects of the concepts

Понятие <i>Concept</i>	Нормативно-правовая база <i>Regulatory and legal framework</i>	Коммерческая практика <i>Commercial practice</i>
Коммерческая политика <i>Commercial policy</i>	В НПА коммерческая политика не имеет самостоятельного правового закрепления и преимущественно связана с регулированием торговой деятельности, включая правила заключения договоров, ценообразование, налогообложение и соблюдение антимонопольного законодательства	В условиях бизнес-практики коммерческая политика – это стратегия компании, направленная на максимизацию прибыли через управление закупками, продажами, ценообразованием, стимулированием продаж и взаимоотношениями с контрагентами. Также она может включать анализ рынка, порядок выбора поставщиков и каналов сбыта
Торговая политика <i>Trade policy</i>	Регулируется нормами, касающимися системы организации торговли, лицензирования, сертификации товаров и защиты прав потребителей. Государственная торговая политика также включает таможенные тарифы, квоты, экспортно-импортные ограничения и пр.	Внутри компаний – стратегия, связанная с выбором рынков, ассортиментом товаров, бренд-менеджментом, ценовой политикой, методиками продаж
Сбытовая политика <i>Sales policy</i>	Регулируется нормами, касающимися договоров поставки, транспортных услуг и защиты прав потребителей	Часто сбытовая политика становится частью маркетинговой стратегии, направленной на организацию эффективного распределения товаров, включая выбор каналов сбыта, управление запасами, логистику и послепродажное обслуживание

Окончание таблицы 1

Скидочно-бонусная политика <i>Discount and bonus policy</i>	Регулируется нормами законов о защите прав потребителей, защите конкуренции, законом о рекламе, а также нормами налогообложения (учет скидок при расчете налоговой базы)	Для компаний является инструментом стимулирования продаж, предполагает предоставление скидок, бонусов, проведение акций, реализацию программ лояльности для привлечения контрагентов и клиентов, их удержания и увеличения объемов продаж
Маркетинговая политика <i>Marketing policy</i>	Отдельные аспекты находят свое отражение в законах о рекламе, защите прав потребителей, защите персональных данных, защите конкуренции и интеллектуальной собственности	Стратегия компании, направленная на удовлетворение потребностей клиентов и получение конкурентных преимуществ с целью достижения коммерческих целей. Включает анализ рынка, сегментацию целевых аудиторий, позиционирование, разработку продуктов и управление ассортиментом, ценообразование и продвижение

Таким образом, представленные понятия содержательно пересекаются, но имеют разные акценты в зависимости от целей документа и контекста – правового или коммерческого. Нормативно-правовые акты сфокусированы на создании и соблюдении общих правил для широкого круга участников рынка, в качестве методов и инструментов предполагает применение санкций. В свою очередь, бизнес-практика ориентирована на достижение коммерческих целей и повышение конкурентоспособности с учетом специфики компании и особенностей рынка, предполагает применение исключительно маркетинговых, финансовых и управленческих инструментов.

Авторы рассматривают коммерческую политику как наиболее широкое понятие, частью которого могут являться критерии и методы выбора каналов сбыта и отдельных контрагентов, процедуры заключения договоров поставки, система формульного ценообразования в соответствии с сегментами рынка и другие аспекты обеспечения распределения товаров, а также подходы к продвижению, скидочно-бонусные программы и методы стимулирования сбыта [8].

Внедрение коммерческих политик в практику фармацевтических компаний обеспечивает реализацию четких и понятных правил поведения сотрудников с учетом требований антимонопольного законодательства, позволяет осуществить внутренний контроль бизнес-процессов, анализи-

ровать, выявлять и предупреждать антимонопольные риски, тем самым сокращая репутационные и финансовые издержки. Операционное управление, структурное согласование и контроль особенно необходимы, так как само наличие документа не гарантирует полного соблюдения компанией требований законодательства.

Документ может быть опубликован на официальном сайте компании целиком или частично, оставаясь локальным актом, включающим особые положения, имеющие статус коммерческой тайны или иной непублично декларируемой информации. Предоставление коммерческой политики для ознакомления и оценки регулятору недостаточно для минимизации антимонопольных рисков. ФАС России не готова смягчить ответственность компаниям, которые разрабатывали и применяют торговую политику [2].

Рекомендации ФАС России и Кодекс участников фармацевтического рынка о разработке и содержании коммерческой политики компании

С целью определения базовых требований к содержанию и правил применения коммерческих политик фармацевтическими компаниями для снижения рисков злоупотребления доминирующим положением в 2014 г. ФАС России опубликовала Рекомендации по разработке и приме-

нию коммерческих политик хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на рынках лекарственных средств и рынках медицинских изделий (далее – Рекомендации), которые одобрены Президиумом ФАС России 17.06.2015 [14]. В 2016 г. Комитет по здравоохранению и фармацевтике Ассоциации европейского бизнеса принял Кодекс добросовестных практик в фармацевтической отрасли (далее – Кодекс), который подписали участники рынка как элемент саморегулирования бизнеса и самостоятельного создания «справедливых, открытых и добросовест-

ных правил конкурентного взаимодействия в фармацевтической отрасли» [9].

Документы отражают отдельные аспекты взаимодействия между производителями и различными категориями покупателей лекарственных препаратов, конкретизируют некоторые правила допустимого поведения, которые должны найти свое отражение в коммерческих политиках фармацевтических компаний. Сравнительная характеристика базовых положений документов по ключевым направлениям сотрудничества производителей и партнеров представлена в таблице 2.

Таблица 2. Сравнение базовых положений Рекомендаций и Кодекса по взаимодействию производителей и покупателей лекарственных препаратов, направленных на предотвращение нарушений антимонопольного законодательства

Table 2. Comparison of the basic provisions of the Recommendations and the Code on interaction between manufacturers and buyers of medicines aimed at preventing violations of antitrust legislation

№ No.	Блок документа <i>Document section</i>	Рекомендации <i>Recommendations</i>	Кодекс <i>Code</i>	Комментарий <i>Comment</i>
1	Целевая аудитория документа <i>The target audience of the document</i>	Хозяйствующие субъекты, занимающие доминирующее положение на рынках лекарственных средств и рынках медицинских изделий	Производители лекарственных препаратов, а также любые юридические лица, которые осуществляют ввоз и/или ввод продукции в оборот	Рекомендации ориентированы исключительно на участников рынка, занимающих доминирующее положение, а Кодекс обращается к более широкому кругу лиц
2	Целеполагание документа <i>Document goal setting</i>	Формирование рекомендаций для компаний по разработке и внедрению торговых политик, включая отбор контрагентов, взаимодействие с ними и прекращение работы, в соответствии с нормами антимонопольного законодательства	Саморегулирование фармацевтического бизнеса на территории РФ, создание справедливых, открытых и добросовестных правил конкурентного взаимодействия в отрасли. Конкретизация отдельных аспектов российского законодательства	Рекомендации касаются тех аспектов, которые могут стать базой для неконкурентных действий. Кодекс нацелен на определение более широкого круга правил работы на рынке, включая вопросы конкурентного взаимодействия участников отрасли
3	Термины и определения <i>Terms and definitions</i>	Документ цитирует Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» в части понятия доминирующего положения и признаков злоупотребления им. Дает определение товарного рынка и взаимозаменяемых товаров	В документе даны определения понятий «продукция», «производитель», «дистрибьютор», «государственный заказчик», «аптека», «покупатель», «закупка»	Рекомендации раскрывают понятия, связанные с антимонопольными правонарушениями. Кодекс детально определяет базовые термины взаимодействия в фармацевтической отрасли

Продолжение таблицы 2

4	Структура коммерческой политики <i>The structure of commercial policy</i>	• Понятийный аппарат. • Критерии отбора контрагентов. • Порядок и сроки рассмотрения заявок и проведения проверки (описание процессов). • Перечень и полномочия лиц, участвующих в процедурах и принимающих решение о сотрудничестве или отказе. • Условия сотрудничества с контрагентами, в том числе стоимость товара, объем поставок, условия оплаты, скидки, премии и прочее. • Стандартный (типовой) договор. • Форма заявки контрагента	• Критерии отбора контрагентов. • Порядок и сроки предоставления документов контрагентами. • Процедура и сроки принятия решения о заключении договора или отказе. • Механизм предоставления скидок/бонусов. • Общие условия оплаты. • Порядок информирования существующих контрагентов о коммерческих условиях и их изменениях. • Типовой договор, включающий основные условия поставки	Оба документа описывают стандартную структуру коммерческой политики. Ввиду того, что категориям основных участников рынка даны определения в тексте Кодекса, отдельный блок по включению понятийного аппарата указан только в Рекомендациях. В свою очередь, Кодекс предполагает включение в коммерческие политики механизмов предоставления скидок/бонусов и условий оплаты, а также порядок информирования контрагентов об изменении коммерческих условий
5	Принципы формирования критериев отбора <i>Principles of formation of selection criteria</i>	Перечень требований и документов для проверки контрагентов должен быть исчерпывающим. Критерии должны быть недискриминационными, четко сформулированными, ясными, однозначно трактоваться. Требования могут затрагивать правовые, финансовые и деловые аспекты деятельности контрагента	Требования должны: • быть четкими, прозрачными, объективно и измеримо экономически или технологически обоснованными; • соответствовать законодательству РФ, ЕАЭС, международному и/или иностранному законодательству, а также высоким стандартам ведения бизнеса	Базовый подход к формированию набора критериев отбора контрагентов в Рекомендациях и Кодексе аналогичен и предполагает их обоснованный и обязательно недискриминационный характер
6	Критерии и процесс отбора контрагентов <i>Counterparty selection criteria and process</i>	• Наличие регистрации в качестве юридического лица (ИП). • Отсутствие задолженностей по налогам и сборам. • Отсутствие процедуры ликвидации или банкротства контрагента. • Деятельность контрагента не приостановлена. • Наличие у контрагента необходимых лицензий. • Отсутствие судимости у лиц, занимающих руководящие должности контрагента и его учредителей, а также членов их семей.	• Отсутствие задолженности по налогам и сборам. • Отсутствие процедуры ликвидации или банкротства контрагента. • Деятельность контрагента не приостановлена. • Наличие у контрагента необходимых лицензий и/или иных разрешений. • Отсутствие судимости у лиц, занимающих руководящие должности контрагента и его учредителей, а также членов их семей.	Перечень требований к контрагенту, представленный в Рекомендациях, не является исчерпывающим. Имеющиеся в Рекомендациях критерии касаются правовых и финансовых аспектов работы контрагента. Кодекс предполагает закрытый список критериев. Перечень в Кодексе включает все параметры, указанные в Рекомендациях, но, кроме этого, дополняется рядом критериев, затрагивающих прежде всего юридические

Продолжение таблицы 2

	• Отсутствие лиц, занимающих государственные должности и имеющих конфликт интересов. • Иные объективные критерии. Все критерии отбора и условия продления сотрудничества с контрагентами должны подтверждаться официальными документами и отчетностью в соответствии с налоговым и иным законодательством РФ. При принятии решения компании не могут руководствоваться информацией о контрагентах, полученной из неофициальных источников (интернет-публикации, сообщения в СМИ, звонки и пр.) и не подкрепленной официальными решениями уполномоченных органов государственной власти. Процесс отбора должен быть изложен детально. Необходимо раскрыть стадии рассмотрения заявок, информацию о лицах (должностях), которые рассматривают заявки, влияют и принимают решения. Должен быть указан предельный срок рассмотрения заявок, сроки проверки на каждой стадии, а также возможные причины их продления. Каждый этап рассмотрения заявок фиксируется в соответствующих документах. Все документы хранятся 5 лет	• Отсутствие лиц, занимающих государственные должности и имеющих конфликт интересов. • Отсутствие за последние 3 года установленных судом фактов участия контрагента в картелях, а также поставок контрафактных, фальсифицированных и недоброкачественных препаратов. • Отсутствие установленных фактов нарушения законодательства о противодействии коррупции. • Отсутствие за последние 3 года фактов включения контрагента в реестр недобросовестных поставщиков, предусмотренный Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». • Соблюдение технологически обоснованных требований к модели бизнеса контрагента, техническому оснащению помещений и квалификации персонала (например, температурного режима или специальных условий транспортировки). Участник может самостоятельно устанавливать определенное количество контрагентов, с которыми планирует сотрудничать, при условии обеспечения прозрачной, публичной, недискриминационной процедуры их выбора на конкурсной основе	и репутационные аспекты деятельности контрагента в последние 3 года. При этом Рекомендации в общих чертах касаются вопросов организации процесса отбора и принятия решения, а Кодекс требований к процедуре не описывает, но допускает, что при ограниченном количестве контрагентов, с которыми планирует сотрудничать компания, выбор должен осуществляться на конкурсной основе
--	---	---	--

Продолжение таблицы 2

7	Коммерческие условия сотрудничества и подходы к предоставлению скидок, бонусов и других стимулирующих инструментов <i>Commercial terms of cooperation and approaches to providing discounts, bonuses and other incentive tools</i>	Процесс взаимодействия компании и контрагента должен быть описан подробно, включая коммерческие условия – объем поставок, ассортимент товаров, цены, условия оплаты, размеры и условия предоставления скидок и премий. ФАС России допускает экономически обоснованное разделение условий работы и снижение цены в случаях: • большого объема закупки; • расчета по предоплате; • закупки неликвидного товара. ФАС России не рекомендует требовать у контрагентов прогнозов по закупкам лекарственных препаратов, предназначенных для участия в государственных закупках (торгах)	Кодекс допускает и не рассматривает как дискриминацию обоснованное применение различных условий в следующих случаях: • при приобретении продукции, которая обращается на разных товарных рынках; • при приобретении продукции, которая обращается на одном товарном рынке, но параметры совершаемых сделок при этом являются неэквивалентными. Дифференциацию условий Кодекс признает экономически обоснованной: • при большом объеме закупок; • расчетах по предоплате; • закупках продукции с истекающим сроком годности; • реализации госзаказчику; • наличии (отсутствии) предыдущего опыта сотрудничества, а также исполнении контрагентом своих договорных обязательств; • по иным экономически обоснованным причинам. Кодекс допускает применение бонусов на недискриминационной основе, включая бонусы, которые выплачиваются по истечении отчетного периода при достижении определенных показателей (например, определенного объема закупок) и/или скидки для стимулирования исполнения контрагентом договорных обязательств.	Рекомендации содержат общие подходы к формированию перечня стимулирующих выплат (скидок, бонусов и пр.), допускающая возможность дифференцированных ценовых условий в трех конкретных случаях. При этом напрямую запрещают установление прогнозов по закупкам (планов продаж) и преференций при их выполнении. Кодекс включает более подробную и широкую информацию о возможных скидках и бонусах, включая установление кредитных лимитов, а также описывает условия их предоставления, акцентируя внимание на том, что они не должны носить дискриминационный характер. При этом перечень экономически обоснованных оснований для предоставления преференций контрагентам не является закрытым и допускает иные причины снижения цены или предоставления более выгодных условий работы
---	--	---	---	---

Продолжение таблицы 2

			Кодекс допускает установление минимального объема единовременной отгрузки/закупки в определенный период и максимальную цену перепродажи для продукции, цены на которую не регулируются государством. При установлении кредитных лимитов для минимизации финансовых рисков их необходимо рассчитывать на недискриминационной основе исходя из объективных критериев	
8	Основания для отказа и порядок прекращения сотрудничества <i>Grounds for refusal and procedure for termination of cooperation</i>	ФАС России не исключает систематическую проверку действующих контрагентов на предмет соответствия условиям торговой политики. Порядок и основания для отказа или прекращения работы с контрагентом должен быть подробно прописан. Перечень оснований должен быть исчерпывающим, обоснования четко сформулированными, ясными, однозначно толковаться. Основаниями для прекращения работы могут быть: • ликвидация контрагента; • наступление обстоятельств, в связи с которыми контрагент перестал отвечать утвержденным критериям отбора контрагента и работы с ним; • прекращение контрагентом деятельности; • возникновение сверенной и подтвержденной задолженности по оплате товара и отказ контрагента погасить ее; • по соглашению сторон.	Компания вправе отказаться или прекратить сотрудничество с контрагентом, если: • он находится в стадии ликвидации или возбуждена процедура банкротства; • у контрагента отсутствует лицензия; • имеется подтвержденный факт коррупционной деятельности или факт нарушений уголовного законодательства; • имеется существенная задолженность контрагента перед компанией по заключенному договору; • по иным основаниям. Кодекс допускает расторжение договора или отказ от его пролонгации, если контрагентом не выполнены указанные в коммерческой политике условия минимального объема единовременной отгрузки и (или) минимального объема закупки продукции в определенный период. В случае превышения кредитного лимита участник Кодекса вправе приостановить поставки продукции дистрибьютору	Оба документа предлагают перечень допустимых причин для отказа в сотрудничестве или прекращении действия договора. Все они касаются правоспособности и финансовой состоятельности контрагента. При этом перечни не являются исчерпывающими и допускают иные причины отказа/прекращения сотрудничества. Кодекс допускает расторжение договора при невыполнении контрагентом коммерческих условий сотрудничества без дополнительной отсылки к экономической обоснованности данных условий. При этом Кодекс гораздо меньше внимания уделяет процессуальным вопросам, оставляя это в зоне ответственности компании – автора коммерческой политики

Окончание таблицы 2

		ФАС России не рекомендует приостанавливать поставки действующим контрагентам и отказывать в заключении договора, если в отношении контрагента идет судебное разбирательство, но судебное решение не принято		
9	Публичность документов <i>Publicity of documents</i>	ФАС России рекомендует опубликовать коммерческую политику, в том числе стандартный (типовой) договор со всеми существенными условиями и форму заявки на сотрудничество, в сети Интернет для свободного доступа всех потенциальных и действующих контрагентов	Коммерческая политика должна быть доступна для всех потенциальных контрагентов. Рекомендуется публиковать общие положения коммерческой политики на сайте в сети Интернет. Полная версия документа, а также информация о действующих коммерческих условиях взаимодействия могут быть предоставлены контрагенту по запросу	В тексте Рекомендаций неоднократно встречается указание на необходимость публикации коммерческой политики и шаблона типового договора. В свою очередь, Кодекс допускает публикацию лишь отдельных (ключевых) положений документа, тогда как полная его версия может быть предоставлена по запросу

Контент-анализ показывает, что, несмотря на сходство рассматриваемых вопросов взаимодействия производителя и различных категорий покупателей лекарственных препаратов, акцент на необходимости соблюдения принципов добросовестной конкуренции и нивелирования антимонопольных рисков, Кодекс и Рекомендации имеют концептуальные отличия:

- целевая аудитория: Рекомендации адресованы компаниям, занимающим доминирующее положение, в то время как Кодекс обращается к широкому кругу участников рынка;
- целеполагание документа: Рекомендации определяют перечень возможных ограничений и запретов для предвосхищения рисков антиконкурентного поведения, акцентируют внимание компаний на детализации процессуальных вопросов и фиксации каждого из этапов взаимодействия между производителем и покупателями, что необходимо для корректной и качественной работы регулятора, упрощение рассмотрения обращений о возмож-

ных правонарушений. Кодекс нацелен на формирование подходов и принципов для саморегуляции участников отрасли. Охватывая более широкий пул вопросов взаимодействия участников рынка, Кодекс оставляет конкретизацию и детализацию отдельных положений на усмотрение производителя, упоминая, что они должны найти свое отражение в коммерческих политиках компаний;

- правовая основа: Рекомендации опираются на положения российского законодательства в сфере защиты конкуренции, в то время как Кодекс базируется на ряде федеральных кодексов и законов, а также международных конвенциях и иностранных нормах права, в том числе FCPA и UKBA;
- категоризация клиентов: Рекомендации в целом не касаются этого понятия, так как, по мнению регулятора, производитель реализует продукцию только на одном (оптовом) рынке. Любая категоризация и дифференциация условий сотрудничества для каждой из групп уже может

рассматриваться регулятором как признак дискриминации. Кодекс разделяет контрагентов на две категории: Дистрибьютор, в том числе аптечные сети, и Государственный заказчик, не раскрывая при этом сходства или отличия условий сотрудничества с каждой из категорий, кроме их правового статуса.

Как в Рекомендациях, так и в Кодексе в крайне общих чертах представлены подходы к формированию коммерческой политики фармацевтической компании. Документы не затрагивают при этом всё разнообразие механизмов и условий предоставления скидок, бонусов и премий, уже используемых на фармацевтическом рынке, но пока не получивших правовой оценки, например сезонные скидки или премии за положительную динамику объема продаж.

Несмотря на то что оба документа уделяют особое внимание необходимости экономической и технологической обоснованности любых положений коммерческой политики, в них отсутствуют описание, требования, ориентировочная структура и базовые параметры такого экономического обоснования. Не регламентирован порядок рассмотрения коммерческих политик регулятором, отсутствует единый перечень подаваемых документов и порядок их рассмотрения. Наличие коммерческой политики остается желательным, но необязательным документом для компаний.

Разработка рекомендаций для коммерческой политики фармацевтической компании и их экономическое обоснование

В 2021–2023 гг. группой авторов проведена экспертиза локальных документов нескольких фармацевтических компаний, действующих на рынке Российской Федерации, и аудит фактических результатов взаимодействия производителей с контрагентами за необходимый период для разработки ре-

комендаций по содержанию их коммерческих политик, обеспечения экономической обоснованности ряда положений и минимизации рисков нарушения антимонопольного законодательства.

В рамках реализации целей и задач исследования авторами также проведены анализ имеющихся на фармацевтическом рынке подходов к оценке потенциальных контрагентов (общепризнанные рейтинги участников отрасли и аналитические отчеты специализированных консалтинговых компаний) и систематизация различных инструментов стимулирования сбыта и механизмов вознаграждения контрагентов.

Исследование проводилось в несколько этапов:

1. Анализ внутренних документов, регламентирующих коммерческую деятельность и вопросы взаимодействия с контрагентами, и выявление антимонопольных рисков, возникающих в процессе деятельности.
2. Исследование и систематизация подходов к отбору, оценке, порядку и условиям взаимодействия между производителем и покупателем, используемых на рынке фармацевтических товаров, и практика их применения в соответствующем периоде.
3. Аудит результатов отбора контрагентов, заключения договоров и отказов в сотрудничестве компанией в обозначенный период. Систематизация эмпирических данных.
4. Структурно-динамический анализ экономических данных по предоставляемым контрагентами скидкам и стимулирующим выплатам за исследуемый период.
5. Определение структуры и взаимосвязей реализуемых условий работы по группам контрагентов.
6. Разработка предложений по понятийному аппарату, сегментации и категоризации контрагентов компании для включения в коммерческую политику

и обоснования дифференциации условий сотрудничества, обеспечивающих их недискриминационный характер.

7. Разработка предложений и рекомендаций по системе критериев оценки, применяемых к контрагентам, обеспечивающей недискриминационный доступ, а также основных положений по процедуре проведения как отбора потенциальных партнеров, так и периодического анализа результатов и определения экономической целесообразности дальнейшего взаимодействия с действующими контрагентами.
8. Разработка предложений и рекомендаций в коммерческую политику компании по единой структуре, обоснованности и размеру различных видов предоставляемых скидок и бонусных выплат.

Результаты исследования позволили выявить ряд аспектов и проблемных положений коммерческих политик компаний, которые потенциально могут привести к рискам появления признаков дискриминационного поведения и уязвляют деятельность компаний с точки зрения антимонопольного законодательства.

Во-первых, выстроенная фармацевтическими производителями система организации продаж предполагает категоризацию контрагентов и дифференциацию условий сотрудничества для разных категорий партнеров, однако понятийный аппарат и признаки отнесения к той или иной категории описаны поверхностно.

Во-вторых, в рамках компаний отсутствует единая методология и систематизация критериев, применяемых к контрагентам, не детализирована процедура отбора потенциальных партнеров, а также порядок проведения периодической оценки действующих контрагентов. Ряд критериев, применяемых к потенциальному контрагенту, дублируют лицензионные требования. Отсутствует информация о должностных лицах или коллегиальном органе, принимающем

решение при заключении договора, продлении или прекращении сотрудничества. Аудит практических результатов отбора позволил выявить несоответствия между положениями локальных документов и реальной процедурой оценки контрагентов.

В-третьих, в разные временные интервалы в рамках исследуемого периода компаниями использовался широкий набор скидок, премий и других стимулирующих выплат. При этом полный их перечень и условия предоставления не изложены. Описание системы скидок носит крайне рамочный характер. Матрица взаимозависимостей между категориями контрагентов, выполняемыми ими условиями сотрудничества и последующими бонусными выплатами отсутствует.

В связи с этим определено три ключевых блока разработки предложений и рекомендаций для включения в коммерческую политику компании:

- сегментация контрагентов и описание признаков каждой из категорий;
- разработка системы критериев и требований к каждой из категорий контрагентов, методика и процедура их оценки, обеспечивающая недискриминационность при доступе на рынок, принятии решения о продлении или прекращении сотрудничества со стороны компании;
- формирование цены (формула и особенности ее построения), структуры стимулирующих выплат и условий предоставления скидок, которые позволяют обеспечить обоснованные установления различных цен на один и тот же товар.

Предложение по сегментации контрагентов и понятийному аппарату

При процедуре реализации продукции компания взаимодействует с различными участниками рынка по масштабам, видам и содержанию деятельности. На основании анализа внутренних бизнес-процессов ав-

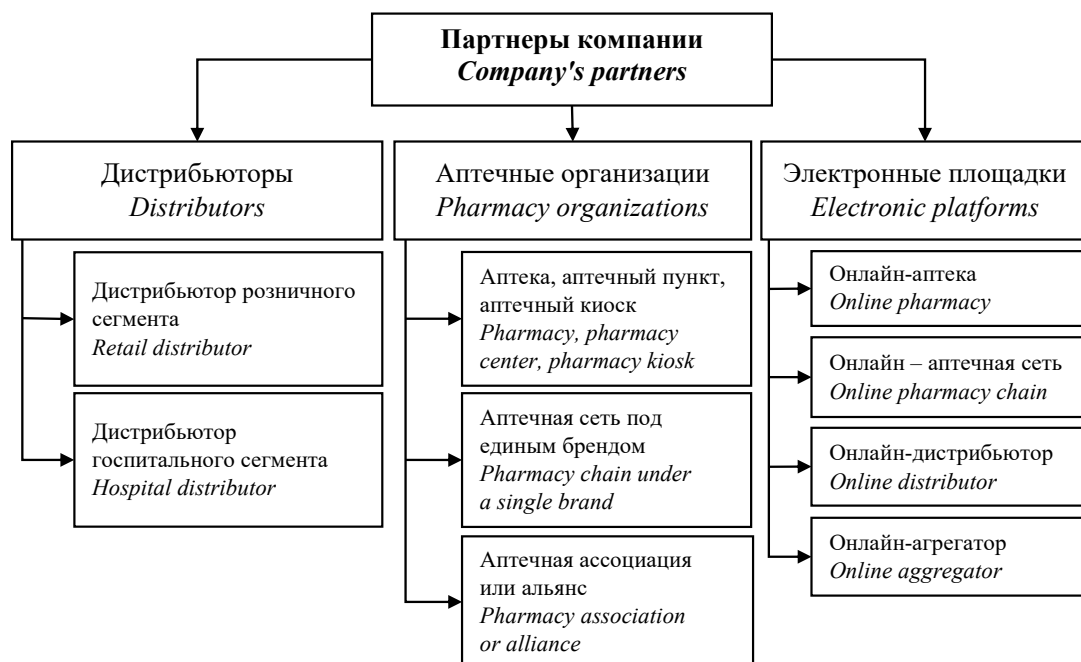


Рис. 1. Структура контрагентов фармацевтической компании

Fig. 1. The structure of pharmaceutical company counterparties

торами предложена следующая структура и категоризация партнеров (рис. 1).

Представленная структура отражает неполный перечень всех возможных типов и видов контрагентов компании, непрерывное развитие фармацевтического рынка и применение гибких подходов к сегментации могут привести к расширению и декомпозиции перечня возможных партнеров. Условия взаимодействия с каждым из сегментов могут отличаться в случае их единства и прозрачности для любого участника внутри категории.

Федеральный закон от 12.04.2010 № 61-ФЗ «Об обращении лекарственных средств» полностью или частично определяет участников товаропроводящей цепочки на рынке фармацевтических товаров. Виды отдельных аптечных организаций определены приказом Минздрава России от 31.07.2020 № 780н «Об утверждении видов аптечных организаций». Участники

рынка онлайн-торговли лекарственными препаратами утверждены постановлением Правительства РФ от 16.05.2020 № 697 «Об утверждении правил выдачи разрешения на осуществление розничной торговли лекарственными препаратами для медицинского применения дистанционным способом, осуществления такой торговли и доставки указанных лекарственных препаратов гражданам и внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросу розничной торговли лекарственными препаратами для медицинского применения дистанционным способом».

На основании определений, представленных в нормативно-правовых актах, а также с учетом коммерческой практики и бизнес-задач компании авторами предложены определения, структура, критерии и характеристики по группам контрагентов: дистрибьютор, дистрибьютор розничного

сегмента, дистрибьютор госпитального сегмента, аптечная организация, аптечная сеть, аптечная ассоциация, альянс или объединение, электронные площадки реализации лекарственных средств, онлайн-дистрибьютор, онлайн – аптечная сеть, онлайн-аптека, онлайн-агрегатор.

В рамках исследования компании рекомендовано использование единого понятийного аппарата для определения категории контрагента и конкретизация критериев и требований при проведении отбора потенциальных партнеров, принятии решения о продлении или прекращении сотрудничества, применении политики стимулирования в зависимости от сегмента покупателя.

Методологические подходы к разработке критериев оценки клиентов

Аудит результатов взаимодействия компаний с контрагентами за три года позволил сформировать методологические подходы к системе критериев отбора и оценки деловых партнеров в соответствии с имеющейся практикой и учетом норм действующего законодательства.

При разработке системы критериев авторы руководствовались следующими принципами:

- экономическая и (или) технологическая обоснованность;
- комплексность оценки;
- исчерпывающий перечень и размещение в открытом для контрагентов доступе;
- недискриминационное применение (обеспечение равного доступа);
- четкие и прозрачные формулировки, без возможности двойного толкования и злоупотребления;
- соответствие/несоответствие тому или иному критерию определяется исключительно на основании объективных данных, официальных документов, решений

органов власти и/или результатов экономического анализа.

Таким образом выстроена иерархия критериев для формирования требований, предъявляемых фармацевтическими производителями к потенциальным и действующим партнерам, представленная на рисунке 2.

В рамках процедуры отбора и оценки контрагентов с учетом специфики и принятой в компании практики предложено включить в коммерческую политику этапность оценки. Схематично уровни принятия решения (алгоритм) представлены на рисунке 3.

Этап 1. Оценка контрагента на соответствие базовым формальным требованиям (нормативные общие критерии оценки в соответствии с рисунком 2):

- правоспособность партнера, а именно наличие регистрации юридического лица, необходимых лицензий для осуществления деятельности;
- деловая репутация партнера – отсутствие правонарушений, злоупотреблений, установленных в соответствии с правовыми нормами законодательства;
- финансовая стабильность – соблюдение требований к формированию бухгалтерской отчетности в соответствии с требованиями Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», отсутствие задолженности по выплате налогов, сборов и иных обязательных платежей, отсутствие обязательств по выплатам в рамках судебных решений и исполнительных производств, превышающих 25% от балансовой стоимости активов партнера, коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода >1 , а коэффициент финансовой автономии $>5\%$.

Для каждого из критериев систематизированы условия выполнения и перечень документов, необходимых для подтвержде-

ния соответствия делового партнера критерию. Данная информация является открытой и предполагает равный доступ для всех категорий потенциальных и действующих деловых партнеров.

Этап 2. Мониторинг соблюдения качественных и технологических требований (нормативные отраслевые и ненормативные основные критерии в соответствии с рисунком 2):

- второй уровень для принятия решения о сотрудничестве;
- соответствие стандартам GDP и нормам надлежащей дистрибьюторской практики в процессе оптовой реализации лекарственных средств, направленной на обеспечение качества препаратов

на всем пути от производителя до розничной сети и медицинских учреждений, технологическая оснащенность при наличии особых требований в отношении контроля качества продукции при хранении и транспортировке.

Этап 3. Аудит контрагента по коммерческим требованиям (ненормативные дополнительные критерии в соответствии с рисунком 2):

- последняя итерация при принятии решения по контрагенту включает расчетные показатели коммерческой деятельности, к которым относится общий оборот за последний календарный год и его динамика, средняя сумма заказа, регулярность и др.;



Рис. 2. Иерархия критериев при формировании требований для оценки контрагентов

Fig. 2. Hierarchy of criteria when forming requirements for evaluating counterparties

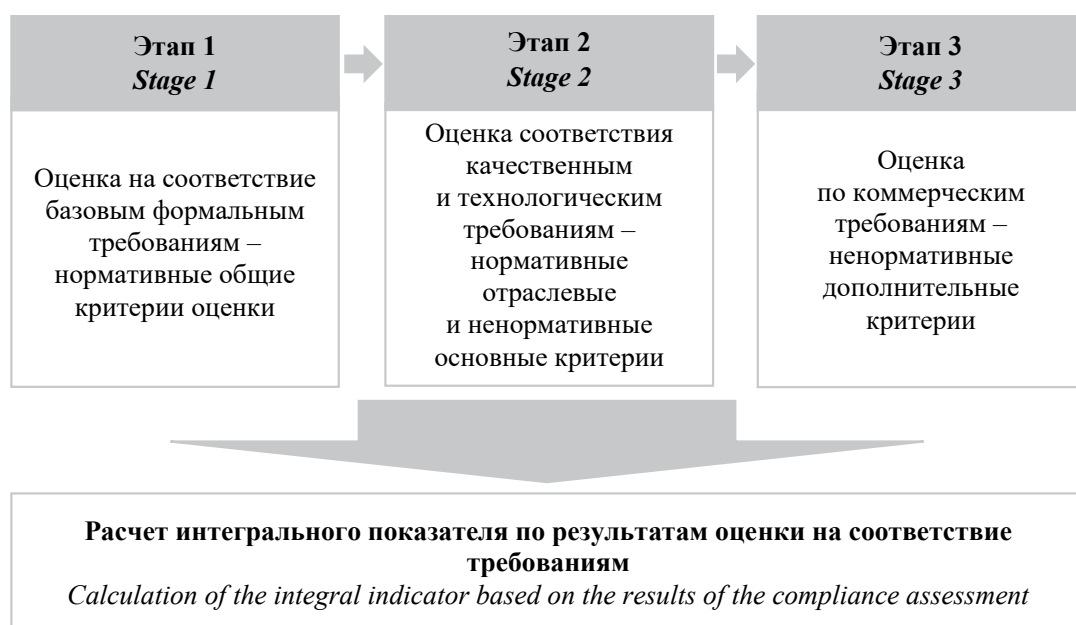


Рис. 3. Этапы отбора и оценки контрагентов

Fig. 3. Stages of selection and evaluation of counterparties

- прочие коммерческие показатели – позиция в отраслевых рейтингах, сроки присутствия на рынке, география присутствия, наличие опыта работы с продукцией компании ранее и др., а также условия и формы взаимодействия между компанией и контрагентом, например унифицированной отчетности в онлайн-режиме.

В целях обеспечения справедливого и равного подхода к отбору потенциальных контрагентов по расчетным коммерческим критериям возможное пороговое значение устанавливается исходя из значения медианы данного показателя в каждой группе потенциальных контрагентов, расчет проводится на основе данных, опубликованных в открытых источниках. Медиана является абсолютно верифицируемым показателем, а сумма абсолютных отклонений значений от медианы меньше, чем от любой другой средней величины. Кроме того, использование такого подхо-

да к расчету пороговых значений позволит компании обеспечить гибкость и недискриминационность в оценке потенциальных контрагентов-заявителей, поскольку ежегодный перерасчет медианы позволяет учитывать изменения конъюнктуры всего рынка, отражающиеся в показателях деятельности всех участников в каждом годовом периоде.

В связи с тем, что перечень критериев отбора и требований, применяемых к потенциальным и действующим партнерам компании, имеет многофакторный неоднородный характер и включает как количественные, так и качественные показатели, характеризующие различные аспекты деятельности контрагента (юридический, финансовый, коммерческий), группой экспертов предложено формирование интегрального показателя при проведении отбора потенциальных деловых партнеров и оценки результатов сотрудничества с действующими контрагентами.

Расчет интегрального показателя строится по методологии балльно-рейтинговой экспертной оценки по значимости и важности каждого из критериев для каждой из категорий контрагентов на каждом из этапов сотрудничества (при отборе и при оценке результатов взаимодействия с действующими партнерами). Для каждого критерия определен балл, сумма по всем критериям в рамках одной категории контрагентов составляет 100 баллов. В таблице 3 представлен пример такого подхода для категории «Аптечная сеть».

Предложенные экспертами система критериев и методология проведения оценки апробированы на действующих партнерах компаний, а также в рамках рассмотрения текущих заявок на заключение договора о сотрудничестве. Апробирование проведено по каждой из групп критериев для отдельных категорий партнеров и показало, что применение указанных принципов обеспечивает для партнеров недискриминационный характер в соответствии с требованиями ФАС России и действующим законодательством, а самим компаниям дает

Таблица 3. Пример оценки критериев для категории «Аптечная сеть» по результатам обсуждения индивидуальных оценок экспертов

Table 3. An example of an assessment of criteria for the “Pharmacy chain” category based on the results of a discussion of individual expert assessments

Критерии оценки потенциальных контрагентов <i>Criteria for evaluating potential counterparties</i>	Средняя по оценкам экспертов <i>Average according to experts' estimates</i>	Принятая оценка критерия <i>Accepted criterion assessment</i>
Валовый оборот в коммерческом сегменте продаж за последний полный год, не менее X млрд руб.	25,4	25
Возможность формирования и автоматизированного предоставления отчетности о продажах и остатках продукции в установленном поставщиком порядке	24,7	25
Отсутствие расторжения ранее заключенного договора в течение 3 предыдущих лет	25,0	25
Доля рынка РФ в коммерческом офлайн-сегменте продаж, не менее X%	5,3	5
Возможность предоставления фискальной отчетности по продажам продукции	2,8	3
Позиция в открытых, официально публикуемых рейтингах	3,0	3
Возможность предоставления отчета по структуре продаж	1,6	2
Количество регионов присутствия по итогам последнего отчетного периода (год), не менее X регионов	2,9	3
Срок присутствия на рынке, не менее X лет	4,2	5
Наличие опыта работы с продукцией компании ранее при ее закупке не по прямым договорам	5,3	4
ИТОГО		100

возможность сформировать устойчивые коммерческие связи и обеспечить безубыточную финансовую деятельность.

Ценообразование и формула цены в условиях категоризации контрагентов

В условиях высокой вариабельности существующих методик ценообразования ценовая дискриминация – одна из наиболее частых причин обращения в антимонопольные органы [16]. Ценообразование на фармацевтическом рынке носит многоаспектный характер. Предельный размер оптовых цен и розничных надбавок к ценам производителей на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты устанавливается органами исполнительной власти субъектов РФ [3].

При этом по другим товарным категориям остается возможность самостоятельно разрабатывать формулы цены, ориентируясь на экономическую целесообразность, принятые нормы рентабельности, конкурентную среду и маркетинговые исследования по другим товарным категориям.

Представленные подходы к сегментации на основании прозрачных критериев, обеспечивающих равный доступ и условия для разных категорий контрагентов, могут быть использованы при определении и адаптации формул цены для участников каждого из сегментов.

Ценообразование, основанное на калькуляции затрат и учете всех издержек производителя в системе товаропроводящей цепочки и взаимодействия с той или иной категорией контрагентов [17], должно быть представлено в виде базовой формулы с включением в нее поправочных коэффициентов и элементов, отражающих особенности скидочно-бонусной программы для определенных групп контрагентов или иных факторов, влияющих на изменение цены.

Рекомендации по реализации скидочно-бонусной программы

Анализ внутренних документов компании показал, что в настоящее время в коммерческой практике используются разнообразные формы применяемых мер стимулирующего характера: скидки, бонусы, выплаты, компенсации, инвестиции, премии, кросс-вознаграждения, специализированные надбавки и другие. В целях их систематизации, унификации и исключения использования различных терминов применительно к одним и тем же механизмам продвижения продукции авторами предложены определения понятий «меры стимулирующего характера», «скидка», «бонус», «компенсация».

Для выявления потенциального проявления дискриминационных условий при предоставлении различных видов стимулирующих выплат в адрес контрагентов компании проведен структурно-динамический анализ реализованных компанией скидок и бонусов за анализируемый период.

Исследования показало, с одной стороны, неоднородность и высокую вариативность видов и размеров выплат в зависимости от категории контрагента, а с другой стороны – значительные изменения в структуре выплат. Проявляется перераспределение долей в течение трех лет, появление или, наоборот, прекращение выплат отдельных видов в адрес разных категорий контрагентов. Полученная картина свидетельствует об отсутствии системного подхода при формировании стимулирующей политики в рамках реализации скидочно-бонусной программы компаний в отношении разных категорий партнеров, что может приводить к дискриминационным проявлениям на рынке лекарственных препаратов.

На основе систематизации данных по выплатам компаний в адрес разных категорий контрагентов и принятой на фармацевтическом рынке практики авторами сформулированы следующие их виды:

- объемные (зависят от оборота контрагента). Объемные выплаты подразделяются на статические (установлен процент от оборота, который формирует скидку или бонус) и прогрессивные (процент скидки или бонуса меняется в зависимости от качественных и (или) количественных критериев);
- фиксированные – выплаты, не зависящие от оборота и зафиксированные в дополнительных соглашениях.

С учетом разработанных рекомендаций и предложенной классификации выплат

возможная общая концептуальная матрица выплат представлена в таблице 4.

Важно, что пороговые значения скидок и бонусов должны быть едиными внутри каждой категории контрагентов и могут определяться компанией согласно зафиксированной в коммерческой политике процедуре исходя из сложившейся конъюнктуры рынка, финансового состояния компании и возможностей стимулирования при сохранении необходимого уровня маржинальности и рентабельности продаж продукции через соответствующие каналы сбыта.

Таблица 4. Концептуальная матрица выплат стимулирующего характера разным категориям контрагентов

Table 4. A conceptual matrix of incentive payments to different categories of counterparties

Виды выплат <i>Types of payments</i>	Категория контрагентов / <i>Counterparty category</i>					
	Дистрибьюторы <i>Distributors</i>		Аптечные организации <i>Pharmacy organizations</i>		E-com	
	Госпиталь <i>Hospital</i>	Ретейл <i>Retail</i>	Аптечная сеть, ассоциация <i>Pharmacy chain, association</i>	Аптека, аптечный пункт <i>Pharmacy, pharmacy center</i>	Дистрибьютор, агрегатор, сеть <i>Distributor, aggregator, chain</i>	Аптека <i>Pharmacy</i>
Статические / <i>Static</i>						
Бонус за объем закупок, продаж или остатков (при отсутствии прямого контракта)						
Скидка при низком сроке годности препарата (до 99% на отдельные SKU)						
Бонус за досрочную/своевременную оплату						
Иные						
Прогрессивные / <i>Progressive</i>						
Бонус за достижение определенного объема закупки по итогам отчетного периода						
Скидка за выбранный объем товара						
Бонус за СДЗ						
Иные						

При разработке мер стимулирующего характера и регулятивных документов должны быть исключены формулировки, допускающие неоднозначные трактовки содержания или дублирование скидки или бонуса (к примеру, скидка за объем закупки и бонус за объем закупки).

В коммерческой политике необходимо системно отразить порядок вычисления (формулы) и размеры стимулирующих выплат в виде примеров расчета объемных статичных стимулирующих вознаграждений, объемных прогрессивных стимулирующих вознаграждений и порядка предоставления фиксированных вознаграждений [6]. Необходима конкретизация мер стимулирующего характера, которые могут применяться к отдельным категориям реализуемой продукции.

Выводы

Анализ теоретических основ существующей нормативно-правовой базы и проведенное исследование результатов практической деятельности фармацевтических компаний, действующих на рынке Российской Федерации, позволяет сделать следующие выводы:

1. Содержание понятия «коммерческая политика» в настоящее время не имеет единого научного определения и не закреплено институционально, при этом как исследователи, так и участники реального сектора экономики подтверждают актуальность и важность внедрения практик антимонопольного комплаенса или коммерческих (торгово-сбытовых) политик в коммерческую деятельность. Особое значение это приобретает на фармацевтическом рынке ввиду его социальной значимости и высокой патентной защиты, предполагающей возникновение антимонопольных рисков в части злоупотребления доминирующим положением.
2. С целью систематизации процессов взаимодействия с контрагентами и клиентами и снижения рисков неконкурентного поведения Федеральной антимонопольной службой России и профессиональным объединением – Ассоциацией европейского бизнеса по здравоохранению и фармацевтике в рамках разработанных ими Рекомендаций и Кодекса добросовестных практик определены базовые подходы и требования к созданию и внедрению коммерческих политик фармацевтических компаний. Проведенный авторами анализ документов показывает их взаимодополняемость, однако предложенные положения носят обобщенный характер и не обеспечивают защиты компании от нарушений антимонопольного законодательства, требуют дополнительной адаптации и экономического обоснования с учетом внутренних бизнес-процессов для каждого участника рынка.
3. Аудит действующих корпоративных документов фармацевтических компаний, а также оценка результатов деятельности на российском рынке за исследуемый период показали уязвимость производителей лекарственных препаратов и высокие риски возникновения нарушений антимонопольных требований, в том числе непреднамеренных.
4. Систематизация эмпирических данных позволила сформировать методологические подходы к процедурам отбора и оценки контрагентов, обеспечивающим недискриминационный доступ участников к рынку, прозрачность и легитимность процедуры принятия решения о заключении или прекращении действия договоров поставки.
5. Структурно-динамический анализ применяемых фармацевтическими компаниями инструментов стимулирования сбыта отразил отсутствие системности,

последовательности и транспарентности в реализуемых скидочно-бонусных программах. С учетом представленных данных авторами разработаны экономически обоснованный подход и рекомендации по формированию справедливой и конкурентной системы скидок и стимулирующих выплат.

Заключение

Экспертная и аналитическая деятельность авторов показала, что внедрение коммерческой политики обеспечивает экономико-правовое обоснование выбранной стратегии и тактики функционирования и развития компании, способствует снижению операционных и правовых рисков, сокращению возможного ущерба от административных и уголовных санкций, содействует формированию благоприятного бизнес-имиджа и реализации высоких стандартов сотрудничества с партнерами.

Предложенные авторами подходы и рекомендации по понятийному аппарату, сегментации и категоризации контрагентов на фармацевтическом рынке, методологии применения скидок и бонусов не являются исчерпывающими. Конъюнктура рынка регулярно диктует новые условия и требования для обеспечения инновационного развития, соответствия современным достижениям фармацевтической науки.

Вместе с тем содержательная, а не структурная унификация коммерческих политик для всех участников рынка также может создавать дополнительные издержки, снижать договорную культуру и провоцировать риски координации действий участников.

Эффективная коммерческая политика должна включать механизмы и процедуру ее изменения, перечень обстоятельств, ответственных лиц и сроки корректировки документа при необходимости. При этом о любых изменениях все контрагенты должны быть извещены заблаговременно, а поправки – соответствовать требованиям законодательства.

Разработанная и утвержденная в антимонопольном органе коммерческая политика не является индульгенцией для признания действий компании правомерными в случае выявления признаков злоупотребления доминирующим положением и нарушения антимонопольного законодательства. При этом качественная и комплексная подготовка к ее формированию на основе глубокой аналитики как практических результатов взаимодействия с контрагентами и накопленных исторических данных внутри компании, так и с учетом опыта, методологий и практик, принятых на рынке, а также в соответствии с требованиями и рекомендациями ФАС России существенным образом может способствовать минимизации рисков и профилактике антиконкурентных действий.

Список литературы

1. Авдашева С.Б., Курдин А.А. Задачи торговых политик частных компаний как инструмента регулирования и развития конкуренции: мировой опыт и попытка прогноза // Экономическая политика. 2013. №5. С. 106–126.
2. Акимова И. Торговые политики: аргументы за и против [Электронный ресурс] // Конкуренция и право. 20.02.2015. URL: <https://cljournal.ru/vybor/111/> (дата обращения: 02.11.2024).
3. Ботнарюк М.В., Тимченко Т.Н. Российский фармацевтический рынок: основные тренды развития и ценообразования в современных условиях // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2022. Т. 30. №2. С. 198–206. DOI: 10.32687/0869-866X-2022-30-2-198-206.
4. Дехтярь И.Н. Проблемные вопросы борьбы с нарушениями антимонопольного законодательства на фармацевтическом рынке России // Актуальные проблемы административного и административно-процессуального права (Сорокинские чтения): сборник статей по материалам международной научно-практической конференции (Санкт-

- Петербург, 24 марта 2023 г.) / под общ. ред. А. И. Каплунова, сост.: А. И. Каплунов, А. О. Дрозд, Н. М. Крамаренко, Э. Х. Мамедов. – СПб.: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2023. С. 143–150.
5. Князева И. В. Сцилла и Харибда антимонопольного правоприменения в условиях социально-экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19 // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. №2 (78). С. 5–25. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-5-25.
 6. Князева И. В., Бондаренко И. В., Заикин Н. Н. Реализация скидочной политики на дефицитных B2B рынках: маркетинговый подход или ценовая дискриминация? // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. №4. С. 60–78. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-60-78.
 7. Князева И. В., Дозмаров К. В. Антимонопольный комплаенс – профилактика компаниями рисков нарушения конкурентного законодательства // ЭКО. 2020. №4 (550). С. 110–129. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2020-4-110-129.
 8. Князева И. В., Заикин Н. Н., Бондаренко И. В. Ценовая дискриминация на дефицитных рынках: теоретический анализ // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. №3. С. 71–85. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-71-85.
 9. Кодекс добросовестных практик в фармацевтической отрасли (подготовлен Рабочей группой под эгидой Комитета Ассоциации европейского бизнеса по здравоохранению и фармацевтике 19 апреля 2016 г.) [Электронный ресурс] // ФАС России. URL: <https://fas.gov.ru/documents/562364> (дата обращения: 22.10.2024).
 10. Марков Н. И., Якимова Е. А. Анализ конкуренции и уровня доминирования на фармацевтическом рынке России // Фармакоэкономика: теория и практика. 2022. Т. 10. №4. С. 22–33. DOI: 10.30809/phe.4.2022.4.
 11. Муравская Е. М. Антимонопольный комплаенс // Юность науки: сборник студенческих научных статей / под ред. Н. И. Архиповой, редколл.: Е. В. Зенкина [и др.]. – М.: Российский государственный гуманитарный университет, 2022. С. 343–348.
 12. Надежда Шаравская: Фармацевтическая отрасль всегда находится в зоне повышенного внимания антимонопольных органов [Электронный ресурс] // ФАС России. 09.07.2020. URL: <https://fas.gov.ru/news/30088> (дата обращения: 29.10.2024).
 13. Нумерова А. А., Денченкова О. Е. Соотношение частных и публичных интересов в антимонопольном регулировании (на примере фармацевтического рынка) // Российское конкурентное право и экономика. 2020. №1 (21). С. 18–25. DOI: 10.32686/2542-0259-2020-1-18-25.
 14. Рекомендации ФАС России по разработке и применению коммерческих политик хозяйствующими субъектами, занимающими доминирующее положение на рынках лекарственных средств и рынках медицинских изделий (разработаны Управлением контроля социальной сферы и торговли Федеральной антимонопольной службы и одобренные Президиумом ФАС России 17 июня 2015 года) [Электронный ресурс] // ФАС России. URL: <https://fas.gov.ru/documents/575620> (дата обращения: 22.10.2024).
 15. Сдвижков М. А. Антимонопольный комплаенс в фармацевтической отрасли: проблемы и перспективы внедрения // Российское конкурентное право и экономика. 2021. №4 (28). С. 52–59. DOI: 10.47361/2542-0259-2021-4-28-52-59.
 16. Смирнова О. О., Агапова Е. В., Елагина А. С. Антимонопольное регулирование ценовой дискриминации: нормативное определение и особенности выявления // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2015. №6 (128). С. 6–8.
 17. Солодова Р. Н., Соколова А. М. Государственное регулирование ценообразования лекарственных средств в России – законодательная база, обзор международного опыта и взгляд в будущее // Современная организация лекарственного обеспечения. 2019. №3. С. 11–18. DOI: 10.30809/solo.3.2019.2.
 18. Стенограмма круглого стола «Последствия антимонопольной регламентации торговой политики частных компаний» (Москва, 13 мая 2013 г.) / Аналитический центр при Правительстве РФ // Современная конкуренция. 2013. №3 (39). С. 3–29.
 19. Фармацевтический рынок России 2023 [Электронный ресурс] // DSM Group. URL: https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf (дата обращения: 16.11.2024).
 20. Цыганов А. Г. Торговые практики хозяйствующих субъектов – направление развития конкурентной политики // Экономическая политика. 2013. №5. С. 73–80.
 21. Global Medicine Spending and Usage Trends: Institute Report // IQVIA. 05.03.2020. URL: <https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/global-medicine-spending-and-usage-trends> (дата обращения: 26.10.2024).

Сведения об авторах

Князева Ирина Владимировна, ORCID 0000-0002-2594-111X, докт. экон. наук, профессор, руководитель Центра исследования конкуренции и экономики, Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия, irknyazeva@yandex.ru

Шкулова Елена Александровна, ORCID 0000-0001-8791-0784, канд. экон. наук, преподаватель кафедры маркетинга и рекламы, Институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, ashkulova@gmail.com

Статья поступила 12.02.2025, рассмотрена 18.02.2025, принята 28.02.2025

References

1. Avdasheva S., Kudrin A. *Zadachi torgovykh politik chastnykh kompanii kak instrumenta regulirovaniya i razvitiya konkurentsii: mirovoi opyt i popytka prognoza* [Objectives of trade policies of private companies as an instrument of regulation and competition: World experience and attempt to forecast]. *Economicheskaya politika*=Economic Policy, 2013, no.5, pp.106-126.
2. Akimova A. *Torgovye politiki: argumenty za i protiv* [Trade policy: Arguments for and against]. *Konkurentsia i pravo*, 20.02.2015. Available at: <https://cljournal.ru/vybor/111/> (accessed 02.11.2024).
3. Botnaryuk M. V., Timchenko T. N. The Russian pharmaceutical market: The main trends of development and pricing in modern conditions. *Problemy socialnoi gigieny, zdavookhraneniya i istorii mediciny*=Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine, 2022, vol.30, no.2, pp.198-206 (in Russian). DOI: 10.32687/0869-866X-2022-30-2-198-206.
4. Dekhtyar I. *Problemnye voprosy borby s narusheniyami antimonopolnogo zakonodatelstva na farmacevticheskom rynke* [Problematic issues of combating violations of antimonopoly legislation in the Russian pharmaceutical market]. *Aktualnye problemy administrativnogo i administrativno-processual'nogo prava (Sorokinskie chteniya): sbornik statei po materialam mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferencii (Sankt-Peterburg, 24 marta 2023 g.)* [Actual problems of administrative and administrative procedure law (Sorokin readings): Collection of articles based on the materials of the international scientific and practical conference (St. Petersburg, March 24, 2023)]. Ed. by A. I. Kaplunov, compiled by A. I. Kaplunov, A. O. Drozd, N. M. Kramarenko, E. Kh. Mamedov. St. Petersburg, 2023, pp.143-150 (in Russian).
5. Knyazeva I. The Scylla and Charybdis of Antitrust Enforcement in the Context of the Socio-Economic Crisis Caused by the COVID-19 Pandemic. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.2(78), pp.5-25 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-5-25.
6. Knyazeva I., Bondarenko I., Zaikin N. Implementation of a Discount Policy the Shortage B2B Markets: A Marketing Ploy or Price Discrimination? *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.4, pp.60-78 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-60-78.
7. Knyazeva I., Dozmarov K. Antitrust Compliance Programme-Prevention of Risks of Violation of Competition Law by the Company. *Eko*=ECO, 2020, no.4(550), pp.110-129 (in Russian). DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2020-4-110-129.
8. Knyazeva I., Zaikin N., Bondarenko I. The Price Discrimination on the Shortage Markets: Theoretical Analysis. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.3, pp.71-85 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-71-85.
9. *Kodeks dobrosovestnykh praktik v farmatsevticheskoi otrasli (podgotovlen Rabochei gruppoi pod egidoi Komiteta Assotsiatsii evropeiskogo biznesa po zdavookhraneniyu i farmatsevtike 19 aprelya 2016 g.)* [The Code of Good Practices in the Pharmaceutical Industry (was prepared by a Working Group under the auspices of the Association of European Businesses Committee on Healthcare and Pharmaceuticals on April 19, 2016)]. *FAS Rossii*. Available at: <https://fas.gov.ru/documents/562364> (accessed 22.10.2024) (in Russian).
10. Markov N., Yakimova E. Analysis of Competition and Dominance in the Russian Pharmaceutical Market. *Farmakoeconomika: teoriya i praktika*=Pharmacoeconomics: Theory and Practice, 2022, vol.10, no.4, pp.22-33 (in Russian). DOI: 10.30809/phe.4.2022.4.

11. Muravskaya E. *Antimonopolnyi complains* [Antitrust compliance]. *Unost nauki: sbornik studentcheskikh nauchnykh statei* [Youth of Science: Collection of student scientific articles]. Ed. by N.I. Arkhipovoy; ed. board: E.V. Zenkina [et al.]. Moscow, Russian State Humanitarian University, 2022, pp.343-348 (in Russian).
12. Nadezhda Sharavskaya: *Farmatsevticheskaya otrasl' vsegda nakhoditsya v zone povyshennogo vnimaniya antimonopol'nykh organov* [Nadezhda Sharavskaya: The pharmaceutical industry is always in the zone of increased attention of antimonopoly authorities]. *FAS Rossii*, 09.07.2020. Available at: <https://fas.gov.ru/news/30088> (accessed 29.10.2024).
13. Numerova A., Denchenkova O. Correlation between private and public interests in antitrust regulation (as demonstrated by the pharmaceutical market). *Rossiiskoe konkurentnoe parvo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economy, 2020, no.1(21), pp.18-25 (in Russian). DOI: 10.32686/2542-0259-2020-1-18-25.
14. *Rekomendatsii FAS Rossii po razrabotke i primeneniyu kommercheskikh politik khozyaistvuyushchimi sub"ektami, zanimayushchimi dominiruyushchee polozhenie na rynkakh lekarstvennykh sredstv i rynkakh meditsinskikh izdelii (razrabotany Upravleniem kontrolya sotsial'noi sfery i torgovli Federal'noi antimonopol'noi sluzhby i odobrennye Prezidiumom FAS Rossii 17 iyunya 2015 goda)* [Russian FAS Recommendations on the development and application of commercial policies by business entities that occupy a dominant position in the markets of medicines and medical devices (developed by the Department of Control of the Social Sphere and Trade of the Federal Antitrust Service and approved by the Presidium of the FAS of Russia on June 17, 2015)]. *FAS Rossii*. Available at: <https://fas.gov.ru/documents/575620> (accessed 22.10.2024).
15. Sdvizhkov M.A. Antitrust compliance in the pharmaceutical industry: Problems and prospects of implementation. *Rossiiskoe konkurentnoe parvo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economy, 2021, no.4(28), pp.52-59 (in Russian). DOI: 10.47361/2542-0259-2021-4-28-52-59.
16. Smirnova O., Agapova E., Elagina A. *Antimonopolnoe regulirovanie cenovoi diskriminatsii: normativnoe opredelenie i osobennosti vyavleniya* [Antimonopoly regulation of price discrimination: regulatory definition and features of detection]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2015, no.6(128), pp.6-8 (in Russian).
17. Solodova R., Sokolova A. State regulation of medicines' pricing in Russia – legislative framework, international overview and glimpse into the future. *Sovremennaya organizatsiya lekarstvennogo obespecheniya*=Current Drug Supply Management, 2019, no.3, pp.11-18 (in Russian). DOI: 10.30809/solo.3.2019.2.
18. *Stenogramma kruglogo stola «Posledstviya antimonopol'noi reglamentatsii torgovoi politiki chastnykh kompanii» (Moskva, 13 maya 2013 g.) / Analiticheskii tsentr pri Pravitel'stve RF* [Transcript of the round table "Consequences of antimonopoly regulation of trade policy of private companies" (Moscow, May 13, 2013), Analytical Center under the Government of the Russian Federation]. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2013, no.3(39), pp.3-29 (in Russian).
19. *Farmatsevticheskii rynek Rossii 2023* [Russian Pharmaceutical Market 2023]. DSM Group. Available at: https://dsm.ru/docs/analytics/Annual_report_2023_RUS_.pdf (accessed 16.11.2024).
20. Tsyganov A. G. *Torgovye praktiki khozyaistvuushikh sub'ektov – napravlenie razvitiya konkurentnoi politiki* [Trade practices of business entities – the direction of development of competition policy]. *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2013, no.5, pp.73-80 (in Russian).
21. Global Medicine Spending and Usage Trends: Institute Report. IQVIA, 05.03.2020. Available at: <https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/global-medicine-spending-and-usage-trends> (accessed 26.10.2024).

About the authors

Irina V. Knyazeva, ORCID 0000-0002-2594-111X, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Center for Competition Policy and Economics, Siberian Institute of Management – Branch of RANEP, Novosibirsk, Russia, irknyazeva@yandex.ru

Elena A. Shkulova, ORCID 0000-0001-8791-0784, Cand. Sci (Econ.), Lecturer at Marketing and Advertising Department, Institute of Management, Russian Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, ashkulova@gmail.com

Received 12.02.2025, reviewed 18.02.2025, accepted 28.02.2025