Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 9 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/metodika-postroeniya-biznes-modeli-farmaczevticheskoj-kompanii-na-puti-k-tehnologicheskoj-nezavisimosti/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 332.1
DOI: 10.54861/27131211_2026_9_551



МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ НА ПУТИ К ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ

Сафонов Ф.В., *аспирант, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия*
115054, Москва, Стремянный переулок, 36
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6962-1302
e-mail: svf3lix@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые направления деятельности ведущей фармацевтической российской компании – АО «Биокад». На сегодняшний день фармацевтическая отрасль относится к одному из ключевых технологических секторов, определяющих благосостояние отечественной экономики. Как следствие, проведение анализа упомянутой организации является важным, поскольку оно позволяет понять, какие пути развития возможно реализовать в отрасли для обеспечения ее конкурентоспособности и долгосрочной устойчивости. Для выявления этих путей производится декомпозиция ее стратегии, в качестве ключевого инструмента используется канва Остервальдера-Пинье, также осуществляется анализ финансовых показателей и продуктового портфеля компании. Помимо этого, определяются направления деятельности организации на различных этапах ее существования. Применение подобной методики следует считать обоснованной, поскольку организационная структура компании, а также комплексность цепочки создания ценности в данной отрасли требуют более детального подхода и проблематичны в объяснении посредством менее конкретных, «концептуальных» схем. Целью работы является выявление того, какие факторы могут способствовать операционной и финансовой эффективности компаний, задействованных в отрасли отечественной фармацевтики – с учетом требований к достижению технологической независимости. Гипотеза заключается в том, что выявленные факторы должны находиться в синергии для получения требуемых результатов, а не возникать стихийно и несистемно. Научная новизна состоит в выявлении и обосновании взаимосвязей между различными элементами бизнес-модели посредством качественных и статистических данных. Ключевой метод исследования представлен анализом корпоративной и финансовой отчетностей АО «Биокад», а также соответствующей научной литературы. Основные результаты работы заключаются в

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

детализации операционной деятельности компании посредством ряда взаимосвязанных блоков. Практическая значимость сводится к тому, что результаты анализа данной компании могут быть перенесены и на другие отечественные фармацевтические организации. Однако для этого может потребоваться более доскональное изучение их специфики – что и может выражаться через направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: бизнес-модель, технологическая независимость, фармацевтическая отрасль, офсетный контракт, канва бизнес-модели, локализация производства, импортозамещение.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Сафонов Ф.В. Методика построения бизнес-модели фармацевтической компании на пути к технологической независимости // Прогрессивная экономика. 2026. № 9. С. 551–568. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_551.

Статья поступила в редакцию: 21.08.2026 г. Одобрена после рецензирования: 29.09.2026 г. Принята к публикации: 30.09.2026 г.

A METHODOLOGY FOR DEVELOPING A PHARMACEUTICAL COMPANY'S BUSINESS MODEL ON THE PATH TO TECHNOLOGICAL INDEPENDENCE

Safonov F.V., *Postgraduate Student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia*
115054, Moscow, Stremyanniy Lane, 36
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6962-1302
e-mail: svf3lix@yandex.ru

Abstract. This article examines the key activities of a leading Russian pharmaceutical company, JSC Biocad. Today, the pharmaceutical industry is considered one of the key technological sectors determining the well-being of the domestic economy. Therefore, analyzing this organization is important, as it allows us to understand the development paths that can be implemented in the industry to ensure its competitiveness and long-term sustainability. To identify these paths, the company's strategy is decomposed, using the Osterwalder-Pigneur canvas as a key tool. The company's financial performance and product portfolio are also analyzed. Furthermore, the organization's activities at various stages of its existence are identified. The use of this methodology should be considered justified, as the company's organizational structure, as well as the complexity of the value chain in this industry, require a more detailed approach and are problematic to explain using less specific, "conceptual" frameworks. The goal of this study is to determine which factors can contribute to the operational and financial performance of companies operating in the domestic pharmaceutical industry, taking into account the requirements for achieving technological independence. The hypothesis is that the identified factors must work synergistically to achieve the desired results, rather than emerge spontaneously and unsystematically. The scientific novelty lies in identifying and substantiating the relationships between various elements of the business model using qualitative and statistical data. The key research method is represented by an analysis of the corporate and financial statements of JSC

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Biocad, as well as relevant scientific literature. The main results of the study consist of a detailed breakdown of the company's operating activities through a series of interconnected blocks. The practical significance lies in the fact that the results of this company's analysis can be applied to other Russian pharmaceutical organizations. However, this may require a more thorough study of their specific features, which could be expressed through further research directions.

Keywords: business model, technological independence, pharmaceutical industry, offset contract, business model canvas, production localization, import substitution.

JEL classification: L26, O31, O32.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Safonov F.V. (2026). Metodika postroeniya biznes-modeli farmatsevticheskoi kompanii na puti k tekhnologicheskoi nezavisimosti [A methodology for developing a pharmaceutical company's business model on the path to technological independence]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 9, 551–568. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_551. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 21/08/2026. Approved after review: 29/09/2026. Accepted for publication: 30/09/2026.

Введение

На сегодняшний день, в условиях санкционного давления со стороны ряда государств, экономическое развитие РФ находится под угрозой. Значительная часть отечественных отраслей сталкивается с рядом вызовов, требующих решений в контексте обеспечения независимости от иностранных поставок и каналов реализации продукции. Обеспечение подобных решений требует значительных усилий со стороны российских компаний – как в контексте формирования соответствующей политики, так и выделения ресурсов на ее осуществление. Подобные требования, вкупе с усложняющейся ситуацией на рынке (сокращения покупательской способности населения, обрушения логистических цепочек и т.д.) приводят к тому, что значительная часть секторов экономики находятся в состоянии кризиса.

Несмотря на это, остается ряд отраслей, показывающих положительные результаты и сохраняющих относительно устойчивые позиции – к одной из таковых относится фармацевтическая промышленность. Согласно имеющимся данным, по результатам 2024 года данный рынок достигал 2,85 трлн. руб.; в то же время к концу 2025 г. его расчетный объем должен был составить 3,3 трлн. руб. [1]. С одной стороны, подобный рост может свидетельствовать о наличии благоприятных факторов для развития данной отрасли. С другой, в данном контексте возможно проигнорировать ряд нерешенных проблем, которые до сих пор имеют место быть в отрасли отечественной фармацевтики. Во-первых, существенная часть активных фармацевтических субстанций по-прежнему импортируется извне, что не позволяет полностью локализовать производство в стране. Во-вторых, ряд

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

патентов, удерживаемых иностранными организациями, ставят российские компании в положение технологических «реципиентов» (т.е. получателей, а не производителей новых лекарственных средств). На уровне государственной политики данные проблемы признаются и фиксируются в ряде документов – в частности, в Стратегии развития фармацевтической промышленности на период до 2030 года («Фарме-2030»). В этом документе закреплены целевые ориентиры по поддержке собственных разработок и локализации производства [2], в то же время как в рамочном указе о мерах по обеспечению технологической независимости задается приоритет обеспечения отечественной промышленности критическими технологиями [3].

Однако данные задачи не представляется возможным реализовать исключительно через меры регулирования спроса и/или предложения на рынке фармацевтики. Требуются компании, которые одновременно способны вести полномасштабные исследования, строить локализованное производство полного цикла и удерживать финансовую устойчивость без хронической зависимости от прямого субсидирования. Значимым является анализ их опыта, поскольку бизнес-модели подобных компаний содержат работающие комбинации элементов, желательные в теории, но редко совместимые на практике. Одним из немногих примеров такого рода в российской фармацевтической отрасли является АО «Биокад» – биотехнологическая компания, занимающая пятое место среди производителей лекарств России по величине выручки [4]. Компания специализируется в воспроизведении сложных классов препаратов (например, моноклональных антителах), лекарств для лечения онкологических и аутоиммунных заболеваний. Динамика финансовых показателей организации также представляет интерес, поскольку после достижения своих пиковых показателей в 2021 году (вызванных производством и реализацией вакцины от COVID-19), компания смогла сохранить прибыльность и нарастить исследовательскую программу.

В рамках данного исследования, целью выступает реконструкция бизнес-модели АО «Биокад» в логике канвы Остервальдера-Пинье и выявление тех её элементов, которые обеспечивают устойчивость компании на пути к технологической независимости. Гипотеза исследования заключается в том, что устойчивость бизнес-модели подобной организации обеспечивается не столько наращиванием объемов производства и получением отдельных мер господдержки – а взаимодействием исследовательской программы и институциональной гарантии спроса.

Выбор канвы Остервальдера-Пинье объясняется тем, что изолированное рассмотрение мер поддержки, НИОКР или локализации не выводит причины, почему одни компании достигают устойчивости, а другие – нет: в то же время элементы предлагаемой модели позволяют ответить на данный вопрос. Канва сводит деятельность компании к ряду взаимосвязанных составляющих, подчеркивает их взаимосвязи и, как следствие, определяет, какие именно

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

сочетания этих элементов являются работоспособными. Подобный системный подход отличается от ряда прочих работ, в которых упор сделан на рассмотрении отдельных инструментов технологической политики, без учета всего контура деятельности фармацевтических компаний.

Обзор литературы

Для начала следует более подробно описать уже упоминаемую теорию бизнес-моделей. В то время как изначально концепция бизнес-модели предполагала интуитивное описание «способа зарабатывания денег», со временем она стала развиваться в полноценный аналитический инструмент. Одним из ключевых направлений данной концепции является предложенная А. Остервальдером и И. Пинье канва бизнес-модели, которая описывает компанию через девять взаимосвязанных блоков – от потребительских сегментов до структуры издержек [5]. Она получила значительное распространение в практике анализа организаций в силу сочетания компактности и охвата всех ключевых параметров их деятельности. При этом все взаимосвязи между этими параметрами четко определены: так, ценностное предложение опирается на ключевые ресурсы и действия, а те, в свою очередь, определяют структуру издержек и каналы сбыта. Тем самым канва смещает фокус с отдельного элемента на общую структуру модели – т.е. на то, какие именно сочетания блоков обеспечивают жизнеспособность компании.

Именно поэтому канва применяется не только для описания, но и для сравнительного анализа предприятий одной отрасли. В качестве примера выступает работа А.В. Алтухова, А.О. Гостиловича и К.А. Иванова, в которой девятиблочная схема использована для обследования двадцати компаний авиационной промышленности и выявления общих закономерностей их инновационного поведения [6]. Автор доказывает, что у высокотехнологичных предприятий ключевые виды деятельности закономерно смещаются от производства к исследованиям и управлению компетенциями. Этот вывод особенно важен и для фармацевтики, где интенсивность в области исследований является определяющим признаком.

В контексте фармацевтической отрасли исследователи чаще сосредотачиваются на трансформации моделей крупных транснациональных корпораций. В работе А.В. Березнова демонстрируется, каким образом «Большая фарма» переходит от вертикально интегрированной модели к сетевым взаимодействиям с биотехнологическими стартапами и контрактными исследовательскими организациями [7]. Автор фиксирует смещение приоритетов фармацевтических компаний на управление портфелем лицензий и партнёрств: организации всё чаще не столько разрабатывают препараты самостоятельно, сколько приобретают права на готовые молекулы и координируют их доведение до рынка. В другой статье, подготовленной Д. Климановым, О. Третьяк, У. Гореном и Т. Уайтом внимание акцентируется на том, что источником конкурентоспособности

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

становятся не сами препараты, а комбинация данных, сервиса и сопутствующих решений [8]. Однако, оба исследования преимущественно опираются на опыт глобальных компаний-лидеров. Вместе с этим не дается ответа на вопрос о том, в какой мере их выводы переносимы на условия российского рынка.

В ряде прочих научных трудов проблема рассматривается уже с позиций отечественной фармацевтики. Так, исходя из статьи А.И. Селезневой следует, что адаптация к санкционному давлению и курс на импортозамещение побуждают предприятия пересматривать не столько отдельные функции, сколько логику создания ценности в целом [9]. В частности, переход к локализованным цепочкам создаёт новые требования к составу ключевых ресурсов и партнёрств. Отраслевой взгляд на фармацевтику представлен в работе В.В. Доржиевой: анализируются перспективы стратегии развития промышленности с учетом внешних ограничений. При этом автор подчёркивает, что достижение целевых показателей локализации требует согласованного действия промышленной политики, мер спроса и научной инфраструктуры [10]. По ее оценке, сама по себе локализация, без параллельного повышения исследовательской активности, не обеспечивает долгосрочной конкурентоспособности и сводится к «фасовке» импортной субстанции.

Специфический, но ключевой для данной статьи перечень литературы касается института офсетных контрактов. В исследовании А.Л. Проскурякова офсетный контракт охарактеризован как эффективная форма государственно-частного партнёрства в медицинской промышленности: производитель обязуется локализовать производство на территории региона, в то время как публичный контрагент гарантирует закупку согласованного объёма продукции [11]. Академик показывает, что подобный механизм решает задачу не только наполнения рынка, но и привлечения инвестиций в высокотехнологичные рабочие места и сопутствующую инфраструктуру. Следует заметить, что, в отличие от прямого субсидирования, офсетный контракт переносит часть рыночного риска на публичного контрагента: производитель получает не просто средства, а гарантированный сбыт, что особенно ценно для продукции с длительным и дорогостоящим циклом разработки. Эта особенность делает инструмент особенно пригодным для фармацевтики, где сроки клинических исследований измеряются годами, а доля неудачных проектов высока. Как следствие, в контексте данного исследования, офсетный контракт трактуется не как рядовая мера поддержки, а как полноценный элемент бизнес-модели, формирующий предсказуемый спрос и снижающий рыночный риск инноваций.

Для характеристики целевого рынка компании особенно важными являются исследования сегмента моноклональных антител (МкАт), поскольку они являются одним из ключевых продуктов компании. В работе Д.А. Уварова

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

раскрывается структура их глобального рынка, обозначаются тенденции его развития и обосновывается, что именно этот класс препаратов обеспечивает наиболее быстрый рост высокомаржинальных сегментов фармы [12]. Научная статья А.Ю. Ефремова, А.М. Власова, В.И. Гегечкори, Н.В. Горпинченко, Г.В. Раменской и Т.М. Литвиновой демонстрирует, что воспроизведенные МкАт существенно снижают стоимость терапии и расширяют доступ пациентов к лечению, сохраняя при этом высокую технологическую сложность производства [13]. Эти результаты позволяют понять, почему данный сегмент остается привлекательным для компании, одновременно являясь трудным для входа со стороны конкурентов.

Наконец, теоретические положения работы формируются исследованиями технологической независимости. В труде И.М. Головы обосновывается, что научно-технический потенциал служит основой независимости, а не её следствием, а его формирование требует долгосрочных инвестиций в исследования и кадры [14]. Аналогичные выводы формируются в работе К.А. Сидорова, Т.А. Беркутовой, Т.Н. Ивановой о принципах управления технологической независимостью на уровне отрасли [15] и в статье Ю.В. Данейкина о достижении технологического суверенитета в высокотехнологичных отраслях [16]. В обоих трудах суверенитет трактуется как макроэкономическое следствие накопленной независимости. Текущая статья следует той же логике в терминологии: в центре внимания находится именно технологическая независимость предприятия, тогда как суверенитет рассматривается уже как макроуровневое понимание политики государства [3].

Обзор позволяет выделить три сложившихся в литературе подхода, которые до сих пор развиваются параллельно и не интегрированы. Первый – анализ трансформации глобальной «Большой фармы» [7; 8], в которой акцент сделан на сетевых партнёрствах и управлении ценностью. Второй – исследования адаптации российских компаний и промышленной политики [9; 10], где в центре внимания локализация и институты спроса. Третий – научные труды о технологической независимости [14; 15; 16], задающие теоретическую рамку, но редко рассматривающие уровень отдельных компаний. Построение бизнес-модели конкретного российского фармпроизводителя с оценкой роли офсетного контракта в логике канвы Остервальдера – Пинье, объединяющая все три подхода, в рассматриваемых статьях не осуществляется. Восполнение этого пробела возможно принимать за вклад данной работы.

Материалы и методы

Исследование представлено через анализ одиночного кейса (case study) на примере АО «Биокад». Выбор данной организации в качестве объекта обусловлен ее тремя характеристиками: локализованным полным циклом производства лекарственных средств, собственным набором патентов на

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

препараты, а также прибыльностью при непубличном статусе. На основании данных характеристик компания признается одним из ведущих игроков на отечественном рынке фармацевтики. Как следствие, результаты ее исследования могут позволить как сделать выводы об общих тенденциях в данной отрасли, так и экстраполировать ее опыт в контексте прочих фармацевтических организаций.

Эмпирическая база работы представлена рядом показателей, к которым относятся финансовые данные, сведения о затратах на НИОКР, мерах господдержки, долях местных поставщиков, структурных характеристиках продуктового портфеля и пр. В качестве источников использовались данные отраслевых рейтингов и аналитических материалов, официального портала мэра Москвы.

Методика работы сводится к четырем основным направлениям:

– проведению финансового анализа – расчету выручки, чистой прибыли и рентабельности за последние 5 лет;

– определению показателей синтеза субстанций по реестру Минпромторга;

– анализу корпоративной и официальной отчетности и выявлению атрибутов, соответствующих блокам упомянутой канвы бизнес-модели;

– непосредственно построению канвы: представлению полученных характеристик в формате 9 согласованных между собой блоков.

Вместе с этим методика работы сопряжена с определенными ограничениями, выражающимся, в частности, неполнотой публичных данных: рассматриваемая компания не раскрывала свою отчетность за 2022 и 2023 года. В силу этого, недостающие данные были взяты из прочих корпоративных, государственных и отраслевых источников. Как следствие, возможно утверждать, что некоторые показатели носят гипотетический характер: для более детального анализа кейса может потребоваться дополнительная верификация на основе данных, недоступных внешним исследованиям.

Результаты и обсуждение

Для выстраивания корректной бизнес-модели АО «Биокад», следует начать с ее исторического развития, поскольку она представляет собой продукт множества итераций и корректировок. Вместе с этим, в общем и целом, возможно выделить 4 основных этапа, в рамках которых происходила ее эволюция. Первый этап (до 2017 года) характеризуется формированием исследовательского задела. В это время организация формировала компетенции в области моноклональных антител и накопила портфель ранних разработок. Второй этап (2017–2020 годы) носит институциональный характер: компания заключила первый в Москве фармацевтический офсетный контракт [19], а также зарегистрировала свои первые оригинальные препараты (нетакимаб, пролголимаб). Вскоре после был открыт собственный завод,

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

обеспечивающий синтез препаратов. В рамках третьего этапа (2021 год) Биокад запустила полный цикл производства своих препаратов, в частности вакцины «Спутник V» [17], принесшей ей наибольшую выручку за все время. Четвертый этап (с 2022 года) считается этапом «нормализации»: после завершения вакцинного производства компания занялась преодолением санкционного давления и подтвердила прибыльность к 2024 году.

На основании анализа данной хронологии возможно убедиться в том, что компания не обладала изначально устойчивой бизнес-моделью. Начиная с исследовательской базы, организация перешла к оффсетному контракту, а только после него – к наращиванию производственных мощностей (открытию завода и выстраиванию полного цикла). Нарушение данной последовательности могло не гарантировать того же результата – что и объясняет, почему копирование отдельных элементов (завода, субсидии, регистрационного досье) не гарантирует построения эффективной бизнес-модели. Эффективность модели возможно определить за счет анализа финансовых показателей компании, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Финансовые показатели АО «Биокад» за 2020-2025 гг.

Table 1

Financial indicators of JSC Biocad for 2020-2025

Показатель	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Выручка, млрд. руб.	33,37	92,98	-	≈19,7	47,6	≈52,2
Чистая прибыль, млрд. руб.	12,2	43,668	-	≈2,364	4,6	≈5,063
Рентабельность, %	36,6	46,9	-	12	9,7	≈9,7
Затраты на НИОКР	≈6,6	≈6,6	≈9	Тенденция к росту		

Источник: составлено автором по данным [4; 17; 18]
Source: compiled by the author based on [4; 17; 18]

Как уже упоминалось, скачок выручки и прибыли в 2021 году обусловлен производством вакцины от COVID-19: тогда выручка выросла в 2,8 раза – до 92,98 млрд руб., чистая прибыль – в 3,6 раза, до 43,668 млрд руб. [17]. По мере завершения вакцинной кампании показатели закономерно снизились. Существенным, впрочем, является факт того, что к 2024 году компания сохранила положительный финансовый результат – чистая прибыль 4,6 млрд. руб. при выручке 47,3 млрд руб. [4; 18], а рентабельность по чистой прибыли составила около 9,7%. С учетом прогнозируемой экспертами выручки в 52,2 млрд. руб. к концу 2025 года и сохранения рентабельности на прежнем уровне (9,7%) ожидается, что чистая прибыль также вырастет до 5,063 млрд. руб.

Следует также сопоставить 2020 и 2025 года: в то время в первом периоде выручка составляла 33,37 млрд. руб., то через 5 лет она выросла до предполагаемых 52,2 млрд. Политика компании не зависела от выпуска только

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

востребованной вакцины от COVID-19 и что с 2022 года Биокад направлял значимую часть своих ресурсов на диверсификацию своего портфеля – т.е. расширял линейку продукции. Вместе с этим заметно существенное снижение маржинальности – с 36,6 до 9,7 процентов, что может объясняться сложностью настройки бизнес-процессов для выпуска диверсифицированной продукции (вместо предложения одного решения в виде вакцины), а также санкционным давлением, ведущему к росту цен на химикаты для компонентов.

Следует также уделить внимание затратам компании на НИОКР. Исходя из корпоративной отчетности, в 2020–2021 гг. они составляли примерно по 6,6 млрд. руб. К 2022 этот показатель вырос на 34% – до 9 млрд., при этом в последующие года, в соответствие с косвенными инсайтами, данная тенденция продолжилась. В общем и целом, возможно заметить, что за 2020–2022 гг. расходы на исследования составляла от 10% до 20% от доходов компании. Данный уровень соответствует значениям ведущих глобальных биотехнологических компаний [7] и при этом многократно превышает средние значения по отечественным отраслям. Необходимо заметить, каким образом менялся этот показатель при нормализации спроса, т.е. после преодоления ковидного кризиса. После завершения производственного цикла соответствующих вакцин многие компании начали сокращать расходы на НИОКР, поскольку наблюдалось падение спроса на эти лекарственные средства. Биокад в то же время, напротив, наращивал расходы и сделал ставку на защите своей исследовательской программы – даже с учетом снижения чистой прибыли в сравнении с пиковым 2021-м годом. Это может подтверждать, что для организации научные исследования являются не остаточной статьей расходов, а приоритетным элементом бизнес-модели. Во многом, подобный подход к НИОКР позволил компании нарастить существенный ассортимент предлагаемых лекарственных средств. На данный момент, продуктовый портфель Биокада представлен 55 препаратами, распределенным по статусам на рисунке 1.

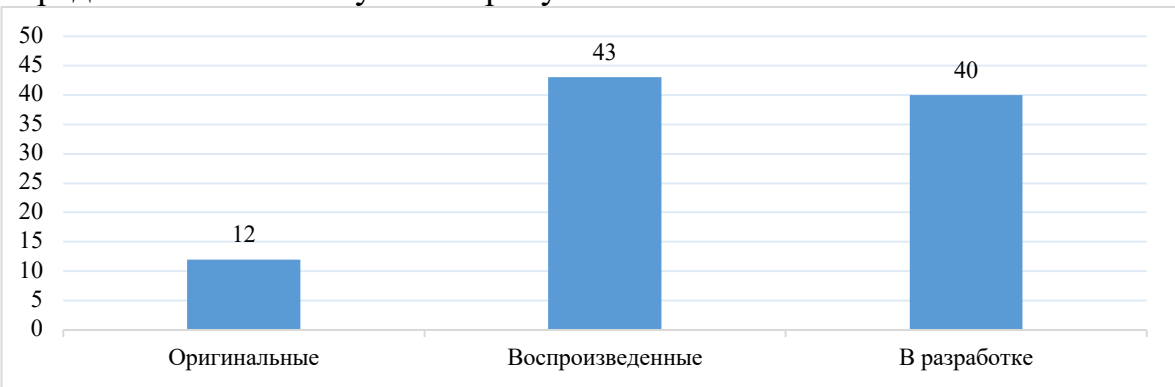


Рис.1. Распределение препаратов в портфеле АО «Биокад»

Источник: составлено автором по данным [18; 19]

Fig. 1. Distribution of drugs in the portfolio of JSC Biocad

Source: compiled by the author based on [18; 19]

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

В первую очередь, следует заметить наличие оригинальных препаратов в портфеле организации. За счет их разработки компании становится возможным не только задавать свой общий технологический уровень, но и защищаться от прямой конкуренции, создавать задел для экспорта. Например, к оригинальным разработкам в том числе относится и сенипрутуг - первый в своём классе препарат, получивший присвоение международного непатентованного наименования от Всемирной организации здравоохранения [18]. Наличие подобной молекулы подтверждает тот факт, что Биокад проводит полноценные исследования вплоть до открытия новых элементов.

Внимание также необходимо уделить и воспроизводимым препаратам, поскольку именно они формируют основную выручку и более стабильный финансовый поток. Разработка новых препаратов представляет из себя долгий процесс, не всегда гарантирующий прибыльность. Воспроизведенные лекарства составляют около 45% от общего числа из портфеля Биокада.

Наращивание ассортимента как оригинальными, так и воспроизведенными препаратами обеспечивается за счет их разработки. На данном этапе находится порядка 42% всех субстанций – что почти равняется числу уже готовых лекарств. Портфель компании также расширяется за счет проведения полноценных клинических исследований: на отчетный период (т.е. конец 2025 года) их число превысило 28 проектов [19].

Достижение подобных показателей оказалось бы проблематичным без четко подготовленной и реализованной бизнес-модели. Для понимания того, что из себя эта модель представляет, необходимо провести декомпозицию направлений деятельности Биокада через уже упомянутую канву (таблица 2).

На основании анализа канвы становится возможным выявить ряд закономерностей. Ключевые ресурсы и виды деятельности концентрируются на исследованиях и полном цикле производства; в этом разделе формируются компетенции, которые трудно скопировать или переместить. Ценностное предложение обращено одновременно к двум группам потребителей – государственному заказчику, заинтересованному в гарантированных поставках социально значимых препаратов, а также коммерческим организациям, столкнувшимися с необходимостью в поиске доступных биоаналогов. Эта двойственность снижает зависимость от единственного канала сбыта и повышает устойчивость модели к колебаниям либо государственных закупок, либо рыночного спроса.

Также одним из наиболее важных элементов бизнес-модели является блок «Отношения с клиентами» и связанный с ним «Поток поступления доходов» - в контексте Биокада, они определяются офсетным контрактом. В 2017 году компания заключила первый в истории Москвы офсетный контракт с правительством в сфере фармацевтики [20]. От организации требовалось локализовать производство полного цикла лекарств для лечения онкологических и аутоиммунных заболеваний. По результатам выполнения

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

данного контракта, компания получила 8,45 млрд. руб. в формате обязательств от муниципалитета, при этом в рамках поставок смогла предоставить суммарно более 1,2 млн упаковок лекарств [22]. Данный объем позволил покрыть около 15% потребности столичного здравоохранения в онкологических препаратах и около 30% – в лекарствах для лечения язвенного колита и болезни Крона.

Таблица 2

Канва бизнес-модели АО «Биокад»

Table 2

Business model canvas of JSC Biocad

Блок канвы	Содержание применительно к АО «Биокад»
Потребитель-ские сегменты	Государственные закупщики (Департамент здравоохранения Москвы – по офсетному контракту); учреждения здравоохранения субъектов РФ; коммерческий сегмент (аптечные сети, дистрибьюторы); пациенты с онкологическими и аутоиммунными заболеваниями
Ценностные предложения	Оригинальные МкАт и биоаналоги по доступной цене; полный цикл синтеза АФС (надёжность цепочки поставок); лечение заболеваний с высокой социальной значимостью
Каналы сбыта	Прямые поставки в государственные учреждения; дистрибьюторские сети; участие в закупочных процедурах; экспортные поставки
Отношения с клиентами	Долгосрочные контрактные отношения с государственным заказчиком (офсетный контракт на 10 лет); медицинское информирование специалистов; партнёрства с профессиональными сообществами
Потоки поступления доходов	Выручка от реализации биопрепаратов (52,2 млрд руб. в 2025 г.); гарантированный спрос в рамках офсетного контракта (8,45 млрд руб. за период)
Ключевые ресурсы	Собственный портфель из 12 оригинальных молекул; биотехнологические производственные комплексы полного цикла (Стрельна, Зеленоград); коллектив из примерно 3000 сотрудников, включая исследовательские подразделения; компетенции в синтезе МкАт
Ключевые виды деятельности	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (около 6,6–9 млрд руб. ежегодно); клинические исследования (28 проектов в 2025 г.); производство полного цикла; регистрация и фармаконадзор
Ключевые партнёрства	Правительство Москвы (офсетный контракт); Минпромторг России (подтверждение локализации); вузы и научные центры; контрактные исследовательские организации; поставщики оборудования и реагентов
Структура издержек	Высокая доля НИОКР (10–20% выручки); капиталоёмкое биотехнологическое производство (инвестиции более 3 млрд руб. в комплекс в Зеленограде); расходы на клинические исследования и регистрацию

Источник: составлено автором по данным [4; 11; 17; 18; 19; 20; 21]
Source: compiled by the author based on [4; 11; 17; 18; 19; 20; 21]

Устойчивость данного контракта подкрепляется двумя факторами. В первую очередь, ключевым является выполнение условия по локализации производства – что способно подтвердить наличие у компании реальных

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

собственных мощностей для выпуска препаратов. Известно, что доля местных поставщиков в закупках Биокада выросла с 50% в 2020 году до 61% в 2021. Учитывая последующий санкционный кризис, является допустимым предположить, что в дальнейшие периоды эта доля продолжала увеличиваться. При этом полный цикл производства компании был подтверждён в реестре Минпромторга России, что возможно рассматривать в качестве официального признания достигнутого уровня локализации.

Во-вторых, целевой сегмент (клиенты с онкологией и аутоиммунными заболеваниями) обладает устойчивой социальной значимостью, что, в свою очередь, снижает риск пересмотра положений договора. Несмотря на это, подобный пересмотр по-прежнему возможен: так, изначальная сумма обязательств перед Биокадом должна была составлять 13,6 млрд. руб. (вместо уже упомянутых 8,45 млрд.). При этом следует учитывать, что риск в данном случае носит не только финансовый, но и концентрационный характер – т.е. значительная часть спроса обеспечивается всего одним партнером (правительством Москвы). Подобная ситуация может повышать вероятность пересмотра сумм контракта, поскольку отсутствие альтернатив ставит единственного потребителя в более выгодное положение при согласовании затрат для поставщика.

Вместе с этим сохраняются регуляторные, технологические и рыночные риски. Регуляторные риски связаны с процедурами регистрации лекарственных средств и подтверждением локализации производства по реестру Минпромторга. Технологические риски обусловлены сложностью производственных процессов и возможными неудачами при проведении клинических исследований. На рыночные позиции компании может повлиять появление конкурирующих биоаналогов, способное привести к снижению цен на препараты и сокращению спроса.

Несмотря на то, что АО «Биокад» является одной из ведущих биотехнологических отечественных организаций, следует делать поправку, исходя из которой остальные участники рынка могут работать в других условиях, что может объясняться различиях в производимой продукции, особенностях взаимодействия со стейкхолдерами и цепочки создания ценности. Как следствие, обоснованным может быть проведение дополнительных изучений кейсов – на примерах уже других организаций.

Заключение

На основании анализа деятельности АО «Биокад» возможно подытожить, что устойчивость бизнес-модели фармацевтической компании в условиях технологической независимости является достижимой. Однако необходимо понимать, что эта устойчивость не является автоматическим следствием ни локализации, ни господдержки. Бизнес-модель становится эффективной только в случае, когда гарантированный спрос, исследовательская активность и полный цикл производства работают в связке

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

и усиливают друг друга. При этом разрыв между хотя бы одним из этих звеньев способен нарушить целостность всей бизнес-модели и поставить под вопрос дальнейшую прибыльность компании.

Дальнейшие шаги могут быть направлены на прочие направления фармацевтической отрасли – например, дженериковые препараты. В рамках их исследования также возможно применение канвы Остервальдера и выявления взаимосвязи ее элементов. На основании подобной декомпозиции деятельности компании возможно выявление «узких мест», потенциальных рисков, равно как и новых точек роста. Вместе с этим, сама применяемая методология может также развиваться и адаптироваться к другим условиям (исходя из новых входных данных) – что в перспективе делает ее эффективным инструментом анализа фармацевтической промышленности в контексте обеспечения технологической независимости.

Литература

1. DSM Group. Фармрынок России 2024. URL: https://dsm.ru/upload/iblock/3cb/pax0chrit9923uyi1lkq96glk5wv0rj4.pdf.
2. Распоряжение Правительства РФ от 07.06.2023 № 1495-р «Об утверждении Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС Гарант. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406959554/.
3. Указ Президента РФ от 30 марта 2022 г. № 166 "О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации" // СПС Гарант. URL: https://base.garant.ru/403784114/.
4. Фармацевтический рынок России // Деловой профиль. URL: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/farmatsevticheskiy-rynok-rossii/.
5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей : настольная книга стратега и новатора : перевод с английского 9-е изд.. Москва : Альпина Паблишер, 2022. 288 с.
6. Алтухов А.В., Гостилович А.О., Иванов К.А. Инновационные бизнес-модели в авиационной промышленности // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 3 (185). С. 190–200.
7. Березной, А. В. Трансформация бизнес-моделей "Большой фармы" // Мировая экономика и международные отношения. 2022. Т. 66. № 3. С. 81–89.
8. Климанов Д., Третьяк О., Горен У., Уайт Т. Трансформация ценности в инновационных бизнес-моделях: пример фармацевтической индустрии // Форсайт. 2021. Т. 15. № 3. С. 52–65.
9. Селезнева А. И. Трансформация бизнес-моделей российских компаний в условиях интернационализации и институциональных изменений // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20. № 3. С. 385–412.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

10. Доржиева В. В. Анализ и оценка перспектив реализации стратегии развития фармацевтической промышленности в условиях внешних ограничений // Проблемы прогнозирования. 2025. №5. С. 61–72.

11. Проскуряков А. Л. Офсетный контракт как эффективная форма государственно-частного партнерства в медицинской промышленности // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15. № 2. С. 257–267.

12. Уваров Д.А. Глобальный рынок моноклональных антител: продажи, цены, потребность // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2021. Т.8. № 2. С. 64–76.

13. Власов А.М., Гегечкори В.И. Эффект реорганизации государственных закупок биоаналогов на экономику рынка моноклональных антител в России // Фармакоэкономика. Современная фармакоэкономика и фармакоэпидемиология. 2025. Т. 18. № 1. С. 5–13.

14. Голова И. М. Научно-технический потенциал регионов как основа технологической независимости РФ // Экономика региона. 2022. Т. 18. № 4. С. 1062–1074.

15. Сидоров К.А., Беркутова Т.А., Иванова Т.Н. Принципы управления технологической независимостью российской экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2023. Т. 33. № 3. С. 455–460.

16. Данейкин Ю. В. Достижение технологического суверенитета высокотехнологичных отраслей экономики РФ: состояние и перспективы // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2022. № 4. С. 74–92.

17. Новости Интерфакс. Фармкомпания "Биокад" увеличила чистую годовую прибыль в 3,6 раза. URL: https://www.interfax.ru/business/834530.

18. Отчёт об устойчивом развитии 2024. URL: https://bcdless-s3-api.biocad.ru/shared/biocad/BIOCAD_Отчет_об_устойчивом_развитии_2024.pdf.

19. ТАСС. Biocad откроет центры для клинических исследований в четырех странах. URL: https://tass.ru/ekonomika/23288069.

20. Официальный сайт Мэра Москвы. Медицинские учреждения столицы получили более 1,2 миллиона упаковок лекарств по офсетным контрактам. URL: https://www.mos.ru/news/item/126679073/.

21. Минпромторг России. Реестр российской промышленной продукции. URL: https://minpromtorg.gov.ru/activities/vgpp/vgpp1/list.

22. GxP News. Москва пересмотрела условия офсетных контрактов с «Р-Фарм» и Biocad. URL: https://gxpnews.net/2023/07/moskva-peresmotrela-usloviya-ofsetnyh-kontraktov-s-r-farm-i-biokadom/.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

References

1. DSM Group. (2024). Farmrynok Rossii 2024 [Russian pharmaceutical market 2024]. Retrieved from: https://dsm.ru/upload/iblock/3cb/pax0chrit9923uyi1lkq96glk5wv0rj4.pdf. (In Russ.)

2. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 07.06.2023 No. 1495-r «Ob utverzhdenii Strategii razvitiya farmatsevticheskoi promyshlennosti Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda» [Order of the Government of the Russian Federation No. 1495-r dated June 7, 2023 "On approval of the Strategy for the development of the pharmaceutical industry of the Russian Federation for the period until 2030"]. SPS "Garant" [GARANT Legal Information System]. Retrieved from: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406959554/. (In Russ.)

3. Ukaz Prezidenta RF ot 30 marta 2022 g. No. 166 «O merakh po obespecheniyu tekhnologicheskoi nezavisimosti i bezopasnosti kriticheskoi informatsionnoi infrastruktury Rossiiskoi Federatsii» [Decree of the President of the Russian Federation No. 166 dated March 30, 2022 "On measures to ensure technological independence and security of the critical information infrastructure of the Russian Federation"]. SPS "Garant" [GARANT Legal Information System]. Retrieved from: https://base.garant.ru/403784114/. (In Russ.)

4. Farmatsevticheskii rynok Rossii [Russian pharmaceutical market]. Delovoi profil' [Business Profile]. Retrieved from: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/farmatsevticheskiy-rynok-rossii/. (In Russ.)

5. Osterval'der A., Pin'e I. (2022). Postroenie biznes-modelei: nastol'naya kniga stratega i novatora [Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers]. 9th ed. Moscow: Al'pina Pablisher, 288 p. (In Russ.)

6. Altukhov A.V., Gostilovich A.O., Ivanov K.A. (2021). Innovatsionnye biznes-modeli v aviatsionnoi promyshlennosti [Innovative business models in the aviation industry]. Ekonomika i upravlenie [Economics and Management], 27(3), 190–200. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Bereznoi A.V. (2022). Transformatsiya biznes-modelei "Bol'shoi farmy" [Transformation of Big Pharma business models]. Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya [World Economy and International Relations], 66(3), 81–89. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Klimanov D., Tret'yak O., Goren U., Uait T. (2021). Transformatsiya tsennosti v innovatsionnykh biznes-modelyakh: primer farmatsevticheskoi industrii [Value transformation in innovative business models: The case of the pharmaceutical industry]. Forsait [Foresight and STI Governance], 15(3), 52–65. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Selezneva A.I. (2022). Transformatsiya biznes-modelei rossiiskikh kompanii v usloviyakh internatsionalizatsii i institutsional'nykh izmenenii [Transformation of business models of Russian companies under

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

internationalization and institutional changes]. Rossiiskii zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal], 20(3), 385–412. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Dorzhieva V.V. (2025). Analiz i otsenka perspektiv realizatsii strategii razvitiya farmatsevticheskoi promyshlennosti v usloviyakh vneshnikh ogranichenii [Analysis and assessment of prospects for implementing the pharmaceutical industry development strategy under external restrictions]. Problemy prognozirovaniya [Studies on Russian Economic Development], 5, 61–72. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Proskuryakov A.L. (2025). Ofsetnyi kontrakt kak effektivnaya forma gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v meditsinskoi promyshlennosti [Offset contract as an effective form of public-private partnership in the medical industry]. Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment [Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management], 15(2), 257–267. (In Russ., abstract in Eng.)

12. Uvarov D.A. (2021). Global'nyi rynok monoklonal'nykh antitel: prodazhi, tseny, potrebnost' [Global monoclonal antibody market: Sales, prices, demand]. Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 18(2), 64–76. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Vlasov A.M., Gegechkori V.I. (2025). Effekt reorganizatsii gosudarstvennykh zakupok bioanalogov na ekonomiku rynka monoklonal'nykh antitel v Rossii [Effect of reorganization of public procurement of biosimilars on the economics of the monoclonal antibody market in Russia]. Farmakoekonomika. Sovremennaya farmakoekonomika i farmakoepidemiologiya [Pharmacoeconomics. Modern Pharmacoeconomics and Pharmacoepidemiology], 18(1), 5–13. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Golova I.M. (2022). Nauchno-tekhnicheskii potentsial regionov kak osnova tekhnologicheskoi nezavisimosti RF [Scientific and technological potential of regions as a basis for technological independence of the Russian Federation]. Ekonomika regiona [Economy of Regions], 18(4), 1062–1074. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Sidorov K.A., Berkutova T.A., Ivanova T.N. (2023). Printsipy upravleniya tekhnologicheskoi nezavisimost'yu rossiiskoi ekonomiki [Principles of managing the technological independence of the Russian economy]. Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo [Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law], 33(3), 455–460. (In Russ., abstract in Eng.)

16. Daneikin Yu.V. (2022). Dostizhenie tekhnologicheskogo suvereniteta vysokotekhnologichnykh otraslei ekonomiki RF: sostoyanie i perspektivy [Achieving technological sovereignty of high-tech sectors of the Russian economy: Current state and prospects]. Vestnik RGGU. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo [RSUH/RGGU Bulletin. Economics. Management. Law Series], 4, 74–92. (In Russ., abstract in Eng.)

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

17. Novosti Interfaks. Farmkompaniya “Biokad” uvelichila chistuyu godovuyu pribyl’ v 3,6 raza [Interfax News. Biocad pharmaceutical company increased its annual net profit 3.6 times]. Retrieved from: https://www.interfax.ru/business/834530. (In Russ.)

18. Biocad. (2024). Otchet ob ustoichivom razvitii 2024 [Sustainability report 2024]. Retrieved from: https://bcdless-s3-api.biocad.ru/shared/biocad/BIOCAD_Отчет_об_устойчивом_развитии_2024.pdf. (In Russ.)

19. TASS. Biocad otkroet tsentry dlya klinicheskikh issledovanii v chetyrekh stranakh [Biocad to open clinical research centers in four countries]. Retrieved from: https://tass.ru/ekonomika/23288069. (In Russ.)

20. Ofitsial’nyi sait Mera Moskvy. Meditsinskie uchrezhdeniya stolitsy poluchili bolee 1,2 milliona upakovok lekarstv po ofsetnym kontraktam [Official website of the Mayor of Moscow. Moscow medical institutions received more than 1.2 million packages of medicines under offset contracts]. Retrieved from: https://www.mos.ru/news/item/126679073/. (In Russ.)

21. Minpromtorg Rossii. Reestr rossiiskoi promyshlennoi produktsii [Ministry of Industry and Trade of Russia. Register of Russian industrial products]. Retrieved from: https://minpromtorg.gov.ru/activities/vgpp/vgpp1/list. (In Russ.)

22. GxP News. Moskva peresmotrela usloviya ofsetnykh kontraktov s “R-Farm” i Biocad [Moscow revised the terms of offset contracts with R-Pharm and Biocad]. Retrieved from: https://gxpnews.net/2023/07/moskva-peresmotrela-usloviya-ofsetnyh-kontraktov-s-r-farm-i-biokadom/. (In Russ.)

© Сафонов Ф.В., 2026

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.