

# История медицины

© КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ, 2022  
УДК 614.2

**Затравкин С. Н.<sup>1,2</sup>, Вишленкова Е. А.<sup>3</sup>, Игнатиев В. Г.<sup>1</sup>**

## ДЕФОЛТ 1998 ГОДА И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ РЫНОК. СООБЩЕНИЕ 2. ПРОГНОЗЫ И ОЦЕНКИ

<sup>1</sup>ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н. А. Семашко» Минобрнауки России, 105064, г. Москва;

<sup>2</sup>Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы, г. Москва, Российская Федерация;

<sup>3</sup>Фрайбургский институт перспективных исследований, 79104, Фрайбург, Германия

*В серии статей исследователи анализируют значение дефолта 1998 г. для развития фармацевтической отрасли и для судеб участников фармацевтического рынка. Во втором сообщении представлены результаты анализа прогностических высказываний и коллективной памяти представителей фармацевтического сообщества. Анализ осуществлялся на основе опубликованных в фармацевтических изданиях и взятых авторами статьи в течение 2019—2021 гг. интервью. В общей сложности было использовано 43 текста.*

**К л ю ч е в ы е с л о в а :** история фармации; фармацевтический рынок; постсоветская Россия.

**Для цитирования:** Затравкин С. Н., Вишленкова Е. А., Игнатиев В. Г. Дефолт 1998 года и фармацевтический рынок. Сообщение 2. Прогнозы и оценки. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2022;30(5):903—908. DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2022-30-5-903-908>

**Для корреспонденции:** Затравкин Сергей Наркизович, д-р мед. наук, профессор, главный научный сотрудник отдела истории медицины ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н. А. Семашко» Минобрнауки России, e-mail: [zatravkine@mail.ru](mailto:zatravkine@mail.ru)

**S. N. Zatravkin<sup>1,2</sup>, E. A. Vishlenkova<sup>3</sup>, V. G. Ignatiev<sup>1</sup>**

## THE 1998 DEFAULT AND THE PHARMACEUTICAL MARKET. REPORT 2: PREDICTIONS AND ESTIMATES

<sup>1</sup>N. A. Semashko National Research Institute of Public Health, 105064, Moscow, Russia;

<sup>2</sup>The State Budget Institution “The Research Institute of Health Care Organization and Medical Management of the Moscow Health Care Department”, 115088, Moscow, Russia;

<sup>3</sup>Freiburg Institute for Advanced Studies, 79104, Freiburg, Germany

*In a series of articles, researchers analyze the significance of the 1998 default for the development of the pharmaceutical industry and for the fates of pharmaceutical market participants. The second communication presents the results of an analysis of predictive statements and the collective memory of representatives of the pharmaceutical community. The analysis was carried out on the basis of the interviews published in pharmaceutical publications and taken by the authors of the article during 2019—2021. A total of 43 texts were used.*

**К e y w o r d s :** history of pharmacy, pharmaceutical market, Post-Soviet Russia.

**For citation:** Zatravkin S. N., Vishlenkova E. A., Ignatiev V. G. Default of 1998 and the pharmaceutical market. Report 2. Forecasts and estimates. *Problemi socialnoi gigieni, zdravoookhraneniya i istorii meditsini*. 2022;30(5):903—908 (In Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2022-30-5-903-908>

**For correspondence:** Sergey Narkizovich Zatravkin, D.Sc. in Medicine, Professor, Chief Researcher, Department of the History of Medicine, Federal State Budgetary Scientific Institution “N. A. Semashko National Research Institute of Public Health” of the Ministry of Education and Science of Russia. e-mail: [zatravkine@mail.ru](mailto:zatravkine@mail.ru)

**Conflict of interests.** The authors declare absence of conflict of interests.

**Acknowledgment.** The study had no sponsor support

Received 11.02.2022  
Accepted 06.04.2022

Обычно историки обращаются к изучению коллективных представлений и структуры памяти «не антиквариата ради». Такие исследования позволяют глубже узнать специфику корпоративной культуры, латентные механизмы солидарности или имеющиеся в сообществе трещины. Чтобы понимать логику изучаемых сообществ и мотивы принимаемых в них решений, важно представлять генеалогию их травм и способы их осмысления. Целью данной статьи является изучение травматических последствий дефолта 1998 г. для культуры российского фармацевтического сообщества.

Занятые в фармацевтической отрасли и пережившие дефолт россияне очень по-разному понимали его и тогда, т. е. изнутри и по прошествии большого временного промежутка. Это видно по статьям и интервью в фармизданиях, а также в коммерческих журналах 1998/99 гг. («Фармвестник», «Фармацевтическое обозрение», «Ремедиум», «Коммерсант», «Бизнес-эксперт»). Контрастность восприятия и воспоминаний еще более очевидна в мемуарах, написанных авторами спустя годы, а также в их устных рассказах, записанных нами в ходе интервью. В 2019—2021 гг. мы сделали 26 слабо-

структурированных интервью с представителями российского фармацевтического бизнеса и служащими государственных регуляторных органов. Вместе с опубликованными интервью, выявленными в медиа, наш комплекс составил 43 текста памяти.

Во многих из этих рассказов дефолт предстает как водораздел, ключевое событие не только для бизнеса, но и в персональной биографии мемуариста. Если люди не были уволены, не разорились и не ушли из фармбизнеса (в таких случаях у нас почти нет возможности услышать их голоса и мнения), то обычно об этом времени все говорят примерно так, как это делает ныне успешный топ-менеджер в зарубежной фармкомпании в Европе, а тогда представитель сибирской фармфирмы: «98-й год. Август-сентябрь. Было очень тяжело»<sup>26</sup>.

Очень немногие могли, подобно владельцу крупнейшей тогда фармкомпании «СИА Интернейшнл ЛТД» И. Ф. Рудинскому, сказать о дефолте, что он успешно преодолен, что после него на рынке действуют уже не сотни крупных и мелких оптовиков, а гораздо меньше. Согласно его свидетельству, в 2001 г. 20 успешных дистрибьютеров контролировали значительную часть рынка лекарств. Победителям стало легче дышать [1].

Вместе с тем на развалинах прежних «городов» (метафора для фармотрасли от автора «Таблетированной фирмы» Дмитрия Кряжева) снова вырастали «поселения»: на сильно поредевший рынок пришли новые азартные игроки. Более технологичные, нежели их предшественники, последователи смотрели на пионеров фармбизнеса сквозь преимущества алгоритмизированного знания. «И тут мы попали в точку,— вспоминал один из создателей консалтинговой компании,— потому что рынок уже кое-как вставал на ноги, и у его участников было много вопросов. В 1990-е годы, безусловно, было спорадическое развитие рынка. В этом плане 1998-й год — это очень очистительная история. Я часто вспоминаю фразу, которую прочитал во время студенческой практики на Кусковском заводе пластмасс. Не знаю, жив он сейчас или нет. Там делать было нечего, поэтому студенты тусовались в красном уголке, в котором висела стенгазета. У нее была такая шапка: Большой толчок развитию цеха дал пожар, случившийся в 1957-ом году. Вот кризис 98-го года дал этот очень сильный толчок фармрынку»<sup>27</sup>.

В отличие от экспертов-неофитов, опытные аналитики были более пессимистичны и утверждали, что, в отличие от других секторов российской экономики, для фармы дефолт и последовавший за ним экономический кризис не имели позитивных последствий. «Я бы не сказал, что фармрынок выиграл от кризиса,— уверял директор по маркетинговым

исследованиям ЦМИ „Фармэксперт“ Давид Мелик-Гусейнов.— Он обнулil фармацевтический рынок» [2].

Естественно, что такой спектр синхронных суждений породил конфликты памяти.

### Антихрупкость

Антихрупкость — это второе часто используемое понятие в современном языке фармбизнеса, предложенное Нассибом Талебом в одноименной книге [3]. Автор анализировал способность извлекать выгоду (в основном речь идет не о приобретении, а о сокращении потерь) из неудач, ошибок, потерь, умение развиваться, становиться опытнее и сильнее от столкновений с хаосом и силами разрушения. Антихрупкость противоположна таким понятиям, как гибкость, неуязвимость, эластичность, которые нацеливают человека на сохранение в неизменности, на избегание и противостояние новому и непонятному. Напротив, антихрупкость — это способность меняться, обновляться, извлекать выгоду из стрессовых ситуаций. Она позволяет работать с неизвестностью, непонятностью, неопределенностью. Для этого нужны не рациональная логика, а нелинейные реакции. Российский фармрынок мог бы быть яркой иллюстрацией для рассуждений Нассиба Талеба. Российские дистрибьюторы и производители лекарств выбирались из ямы, в которую угодили в результате государственного дефолта, в одиночку и каждый — своими уникальными способами.

1998/99 год разрушил много бизнес-проектов, но открыл новые возможности для избранных. Как часто бывает во время финансовых катастроф и экономических потрясений, многочисленные мелкие оптовики разорились, а крупные оптовики укрепили свои позиции на рынке. Среди них были региональные компании — «Россибфармация», «Катрен», «АС Бюро», «Фармакон», «Фарм-Тамда», «Хитон». С этого времени они вышли за пределы локальных рынков [4].

Бизнес-издания того времени констатировали, что три крупнейших национальных дистрибьютора — «Протек», «СИА Интернейшнл ЛТД» и «Инвакорп» — стали еще более сильными. Холодные цифры горячо свидетельствовали в пользу успешных людей, однако современники оставили об их успехах противоречивые воспоминания. Разорившийся и потерявший крупную компанию «Экохелп» Олег Моисеенков уверял, что его конкурент Рудинский обманул участников Фармацевтической российской ассоциации, которую за 3 года до этого учреждали для противостояния обвалам рынка [5]. Когда российские поставщики лекарств оказались в один миг с огромными валютными долгами, они обещали друг другу не демпинговать, не заигрывать с аптеками, отпускать продукцию только за наличные средства и установили общие кредитные лимиты. Владелец «СИА Интернейшнл ЛТД» не подчинился соглашению и приобрел благодаря этому не

<sup>26</sup> Интервью от 24 ноября 2020 г. с С. Н. Затравкиным и Е. А. Вишленковой (личный архив интервью).

<sup>27</sup> Интервью от 8 декабря 2020 г. с Е. А. Вишленковой и С. Н. Затравкиным (личный архив интервью).

## История медицины

только доходы, но и выгодную репутацию у властей и аптек.

Иначе об этом вспоминают сотрудники «СИА Интернейшнл ЛТД», а также директора и владельцы московских аптек. В издании, посвященном памяти Рудинского, они писали, в каком отчаянном положении оказались аптеки осенью 1998 г.: между страдающими пациентами и объединившимися бизнесменами. Решение Рудинского поставлять лекарства и давать длинные кредиты спасло аптекарей от разорения, а пациентов — от боли или даже смерти. «Это дало нам,— вспоминала генеральный директор аптеки „На Солянке“ Т. А. Савицкая,— возможность вновь встать на ноги»<sup>28</sup>. Благодарность и доверие к Рудинскому выросли, и вместе с этим вырос его денежный и символический капитал. В конце 1998 г. число региональных представительств «СИА Интернейшнл ЛТД» выросло до 16.

Между сообщениями о громких банкротствах и о новых правительственных решениях газеты и журналы того времени повествовали читателям о единичных примерах успеха. Он был, в частности, у лидера российского фармпроизводства — международной компании ICN Pharmaceuticals Inc.<sup>29</sup>. До кризиса на территории России работали 5 крупных заводов этой компании: «Октябрь» (Санкт-Петербург), «Лексредства» (Курск), «Полифарм» (Челябинск), «Марбиофарм» (Йошкар-Ола) и Томский химико-фармацевтический завод. В 1998 г. в торговом портфеле ICN Pharmaceuticals Inc. было 412 наименований лекарственных средств (295 из них производились на российских заводах, 117 — на зарубежных предприятиях). Общий объем выпущенной продукции составлял 550 млн долларов [6].

Во время дефолта все предприятия концерна зафиксировали свои отпускные цены в условных единицах и потребовали, чтобы работавшие с ними дистрибьюторы погасили товарные кредиты. Их объем составлял тогда 34 млн долларов [7]. Компания перешла на отпуск товара по предоплате. «Если раньше мы предлагали гибкую систему скидок, отсрочки платежей до 120 дней, предоставляли товарный кредит,— заявил партнерам вице-президент московского представительства ICN Pharmaceuticals Inc. Михаил Саповской,— то сейчас это 100% предоплата» [8]. Жесткая торговая политика создала для самой ICN Pharmaceuticals Inc. серьезные проблемы сбыта. Корпорация даже вынуждена была остановить на месяц работу своих российских заводов: первыми встали челябинский «Полифарм» и петербургский «Октябрь», а за ними остальные.

А дальше руководство концерна решило создавать свои собственные дистрибьюторские и розничные сети. Первым шагом в этом направлении было приобретение двух оптовых дистрибьютеров — АО

«Фармснабсбыт» и «Яблочко» (Санкт-Петербург). К началу 1999 г. оборот этой сети составлял около 25% от общего объема продаж ICN Pharmaceuticals Inc. Параллельно с этим концерн строил аптечную сеть. Первая фирменная аптека была открыта в январе 1999 г. в Москве. На церемонии открытия вице-президент по связям с общественностью Сергей Грызунов сообщил, что руководство концерна думает о покупке готовой аптечной сети. И вскоре это произошло. В сентябре ICN Pharmaceuticals Inc. объявила о приобретении бельгийской компании Groupe Multipharma SC, которая владела двумя российскими предприятиями — «Мультифарма» и «Мультифарма СПб.». Им принадлежали 51 аптека и 37 аптечных киосков (15 из них находились в Петербурге, остальные — в Москве).

За этот актив ICN Pharmaceuticals Inc. заплатила 7,35 млн долларов, что финансовые аналитики оценили как чрезвычайно выгодное приобретение. В то время создание одной аптеки в Москве, включая получение всех необходимых разрешений, обходилось не менее чем в 500 тыс. долларов. Для управления новой сетью был нанят в качестве вице-президента Бэрри Гроссер, который ранее работал топ-менеджером в крупной сети магазинов Closetime в США. В аптеках, помимо препаратов, производимых ICN Pharmaceuticals Inc., продавалась продукция стратегических партнеров компании — Bristol-Myers Squibb, Schering-Plough и Hoffman LaRoche. Остальные лекарственные препараты закупались на основе тендеров.

Сходной дорогой выходило из кризиса АКО «Синтез», производившее 105 наименований лекарственных препаратов. Когда доля больниц в клиентской базе комбината упала до минимума, «Синтез» начал активно расширять собственную сеть аптек в городе Кургане [9].

Похожую, но отличающуюся в деталях бизнес-стратегию избрал бывший флагман советской фарминдустрии, подмосковный завод «Акрихин». Его руководство, потеряв в августе на разнице денежного курса месячный оборот средств, также зафиксировало отпускные цены в условных единицах и стало требовать полной предоплаты. Вскоре менеджеры «Акрихина» сообщили, что дистрибьюторы сначала попытались диктовать им свои условия, потом потребовали продолжения кредитования и скидок и, наконец, прибегли к шантажу, что, «разумеется, входило в правила игры на рынке» [10]. Завод не уступил и даже попытался создать союз производителей, чтобы противостоять давлению оптовиков. Но в конечном счете его склады переполнились и на два месяца производство пришлось остановить.

Проблемы сбыта лихорадили завод до тех пор, пока администрация не начала продавать продукцию напрямую аптекам, минуя дистрибьюторов. Для этого пришлось перебросить сотрудников с производственных участков на комплектацию заказов для аптек. Заводской склад работал в это время в режиме с 7 до 24 часов и обеспечил 50% оборота. Параллельно с этим заводские экономисты работа-

<sup>28</sup> Таким мы его знали, таким мы его помним... Альбом. Б.м., б.г.

<sup>29</sup> Компания основана в 1960 г. Миланом Паничем, гражданином США югославского происхождения (в 1992—1993 гг. он был премьер-министром Югославии). В 1998 г. эта фирма владела предприятиями в 34 странах и выпускала около 600 лекарственных препаратов.

ли с долгами завода: делили их и реструктуризировали. Завод добивался получения средств за предоставленные им ранее товарные кредиты и вел прямые переговоры с зарубежными партнерами, поставившими субстанции. Договориться удалось не со всеми, но главные партнеры Акрихина — Bristol-Myers Squibb и KRKA — пошли навстречу. В результате основная часть долгов перед ними была погашена к концу 1998 г.

Из турбулентного состояния завод вышел в январе-феврале 1999 г. Этому способствовала своевременно проведенная акция по распродаже препаратов с заканчивавшимся сроком годности. В отношении них «Акрихин» предложил отсрочку платежей на 30 дней и более низкие цены. Отчасти коммерческому успеху данного завода поспособствовала беда его конкурента — пожар на заводе «Мосхимфармпрепараты им. Семашко». В первом полугодии 1999 г. «Акрихин» выпускал и реализовывал препараты, которые временно не мог производить погоревший завод.

Судя по воспоминаниям, разным и часто непростым было положение зарубежных инвесторов, вложившихся в российский рынок. Тот же О. Моисеенков в интервью рассказал, что в 1997 г. получил от страховой и финансовой группы AIG Brunswick Capital Management деньги на развитие «Экохелп». И поскольку инвестиции были застрахованы, то фонд не пострадал от разорения российского предпринимателя [5]. Такой вариант был предусмотрительным, но все же редким.

По-видимому, далеко не все зарубежные компании вовремя приобрели страховки. Поэтому после русского дефолта многие были вынуждены искать приемлемые решения в отношении своих обанкротившихся или близких к банкротству партнеров. Обе стороны были в этом заинтересованы: инвесторы надеялись вернуть хотя бы часть одолженных средств за поставленную продукцию, россияне — сохранить возможность получать импортные препараты и при этом не разориться.

«В преддверии и сразу после 17 августа,— вспоминал российский сотрудник зарубежной компании,— иностранные производители предприняли экстраординарные усилия по минимизации убытков от кризиса неплатежей. Так, дистрибьюторам были предложены беспрецедентные дополнительные скидки за покупку лекарственных средств по предоплате или за досрочную оплату товара, поставленного ранее с отсрочкой платежа. И если до 17 августа такие скидки доходили до 20%, то практически сразу после него обсуждения велись на уровне 30%, 40%, а иногда и 50%. С осени указания коммерческим службам иностранных компаний из штаб-квартир уже формулировались так: верните хоть что-нибудь»<sup>30</sup>.

Во многих случаях разделение убытков было вынужденным компромиссом. После долгих и труд-

ных переговоров зарубежные производители прощали российским оптовикам часть долгов, а дистрибьюторы брали на себя обязательства по срокам погашения оставшейся части. Впрочем, такой мир был заключен не со всеми компаньонами.

По свидетельству менеджера по маркетингу Nycomed Pharma Дмитрия Санаева, его компания решила на разделение убытков, но только с теми клиентами, с которыми видела перспективу долгосрочного сотрудничества. В результате Nycomed Pharma потеряла немалые средства. Это привело к сокращению штата российского представительства, отказу от поддержки нескольких офисов и уменьшению ассортимента, из поставок убрали медикаменты, имевшие средние и низкие показатели продаж [8].

Глава московского представительства компании Pfizer Роберт Маршалл также заявил, что они отказывают в предоставлении кредитов органам государственного здравоохранения и резко сокращают круг клиентов, ограничиваясь самыми надежными [8]. Глава московского представительства компании Beaufour-Ipsen Брепсон сообщила о подобной же тактике дифференцированного решения долговых обязательств [8].

Российские сотрудники зарубежных фирм описывают такие решения своих работодателей как сброс в пропасть. «Вы же помните,— рассказывал нам бывший менеджер российского представительства одной из западных фармфирм,— как долбанул нас кризис. Всем было „ужасно смешно“: „Бристол“ стал напоминать кладбище. После кризиса подразделения сокращали целыми блоками. Идешь — здесь раньше был „Конватек“, а здесь другая компания. А теперь пустые столы, мертвые с косами стоят... Сын в саду, жена в роддоме, я уволен — бодрит необыкновенно. Действительно тяжело было, я полгода просидел без работы, понимая, что в кризис я ее не найду, но при этом гонял по всем собеседованиям, какие только были»<sup>31</sup>.

А вот лидер на сибирском рынке оптовой торговли — ЗАО «НПК „Катрен“» — объявил, что смог договориться практически со всеми российскими поставщиками о разделении убытков. И при этом ему хватило собственных средств, чтобы погасить оставшуюся задолженность [11]. Но таких «благодетелей» для тысяч российских медпредставителей и менеджеров среди зарубежных компаний было немного.

Россияне вели себя с партнерами тоже по-разному. Дефолтом можно было многое объяснить, и на него можно было списать любые проблемы и долги. «Компания „Вита-Плюс“ закрылась, потому что кризис 1998 г. не пережила,— вспоминал наш респондент.— После него собственник долго потихонечку вводил деньги и банкротил компанию, но об этом, естественно, никто не знал. Понятно, что у него были большие долги, особенно перед западными

<sup>30</sup> Интервью от 14 ноября 2021 г. с С. Н. Затравкиным (личный архив интервью).

<sup>31</sup> Интервью от 19 марта 2021 г. с С. Н. Затравкиным и Е. А. Вишленковой (личный архив интервью).

## История медицины

партнерами. А что немецкая компания „Берингер Ингельхайм“ (Boehringer Ingelheim KG)? Она с утюгами придет что ли?»<sup>32</sup>. Оказавшись между молотом и наковальней, российские дистрибьюторы больше опасались своих властей и конкурентов, чем давления зарубежных инвесторов.

Кто-то стыдился долгов, а кто-то ими щеголял, как ветхим костюмом нищего. «Большинство дистрибьюторов,— признался один из российских топ-менеджеров,— заняло довольно агрессивную позицию к поставщикам. Наряду с компромиссными решениями, нередко были предложения провести расчеты за поставки до 17 августа по докризисному курсу рубля, а иногда и угрозы: если согласитесь быстро, заплатим вам хоть что-нибудь, если затянете согласование, мы обанкротимся, и вы не получите ничего»<sup>33</sup>.

Во многих представительствах иностранных компаний включился режим выживания: были резко сокращены штаты и оплата персонала. Ранее номинированная в долларах или в условных единицах зарплата теперь была переведена в рубли. Почти полностью исчезли «бюджеты» на маркетинг и рекламу. Выполнение плана по продажам и доходам стало жестким требованием со стороны штаб-квартир. «Не сделаете план — всех уволим, офис закроем!» — такие заявления были не только угрозой.

Память российских специалистов сохранила благодарность к тем, кто в этой экстремальной ситуации проявлял к ним доверие и оказывал помощь. Servier была одной из немногих, кто решился тогда сохранить российское представительство, его штат и даже увеличил объем инвестиций в исследования и маркетинг России. Будучи частной и не зависящей от биржевых котировок акций, французская транснациональная компания пошла против течения и вложилась в рискованный российский рынок. И это в то время, когда другие с него либо уходили, либо бежали. С точки зрения репутации и расширения присутствия этот риск оказался оправдан. «Многие годы спустя,— вспоминал один из наших собеседников,— российские профессора, ведущие специалисты отказывались читать лекции по препаратам — конкурентам «Сервье» — несмотря ни на какие гонорары: «Против препарата X я ничего говорить не буду! Это „Сервье“ — они нам после 98-го с голоду не дали умереть, когда вы все разбежались!»<sup>34</sup>.

### Прогнозы и предложения

В разгар кризиса в российских изданиях появился целый пул футуристических прогнозов и рекомендаций для участников фармбизнеса, как справляться с шоком и выходить из пике. Подавляющему большинству экспертов и аналитиков будущее фар-

мрынка представлялось безрадостным. Предсказывали, что его падение будет долгим и глубоким, достигнет 40—60%. Ожидалось, что из торговых сетей и потребления надолго, а возможно и навсегда, уйдут новейшие эффективные лекарства и россиянам придется вернуться к потреблению устаревших и сомнительных дженериков отечественного и индийского производства.

В таких нерадужных настроениях все искали удобных виноватых. И если правительство все беды списывало на бизнес, то российские фармпроизводители не могли сделать ответный выпад против нерадивых чиновников. В публичных выступлениях отечественные предприниматели обвиняли в разорениях иностранные компании, призывали российские власти ввести политику протекционизма, оградить и защитить отечественных производителей, уверяли в своей способности заменить иноземцев. «Проще искать виноватых вне себя, хотя на самом деле, как показывает вся наша история, самые большие „диверсанты“ — это мы сами», — прокомментировал эту тактику коллег Андрей Ларичев, директор по связям с общественностью из Протека [12]. Похоже, что советские антизападные стереотипы сохранились в генетической памяти постсоветских людей и, как химеры, каждый раз вылезали из темных углов сознания в качестве реакции на обвалы и стрессы.

Те, кто справился с долгами, были оптимистичны в отношении будущего и успокаивали коллег по бизнесу. Игорь Рудинский предсказывал, что в скором будущем российский рынок разделится на общенациональный и региональный [1]. Это будут самостоятельные сферы. Он заверял местных партнеров, что ему лично не интересно поглощать их компании. У них есть важные локальные знания — властей и пациентов, которые помогают всем участникам рынка.

Независимые аналитики рынка делали ставку на мировые фармацевтические гиганты. В результате дефолта ожидалось разорение значительной части российских оптовиков и их замещение торговыми представительствами западных фармацевтических фирм с небольшим ассортиментом лекарств. Что касается уцелевших от разорения российских дистрибьюторов, то им предсказывали укрупнение за счет создания собственных розничных сетей. То есть ожидалось, что рынок станет площадкой нескольких монополистов. В связи с этим все с опаской следили за действиями и инициативами друг друга. «Сколько я себя помню в этом бизнесе,— иронично заметил Рудинский,— столько все друг друга пугают, что вот-вот появится какой-то неизвестный игрок на рынке, который все себе подчинит» [1]. Тогда на него самого и его «СИА Интернейшнл ЛТД» действительно внимательно и с большими опасениями смотрели конкуренты. Когда он в начале 1999 г. стал работать с московскими аптеками по принципу комиссионных процентов за проданную продукцию, а в 2000 г. создал Ассоциацию фармацевтических предприятий, то «Протек», «Инвакорп» и Ассоциация производителей лекарственных

<sup>32</sup> Интервью от 20 октября 2020 г. с Е. А. Вишленковой и С. Н. Затравкиным (личный архив интервью).

<sup>33</sup> Интервью от 14 ноября 2021 г. с С. Н. Затравкиным (личный архив интервью).

<sup>34</sup> Интервью от 18 ноября 2021 г. с Е. А. Вишленковой и С. Н. Затравкиным (личный архив интервью).

ных средств публично заявили о своих подозрениях, что «СИА Интернейшнл ЛТД» ведет хитрую игру в монополию [13, 14].

Но, кажется, больше всего все участники российского фармацевтического рынка ждали и боялись очередного вылета «черного лебеда» в лице государства и возврата к государственному регулированию. Те, кто допускал такой вариант развития, говорили об опасности ограничений импорта, централизации фармацевтической отрасли, принудительной локализации производств на территории России и о бюрократическом контроле цен.

Судя по всему, дефолт 1998 г. породил глубокий кризис доверия на фармацевтическом рынке. И это было, пожалуй, его самым губительным и трудно-преодолимым следствием. Место трудно взращиваемых консолидаций и сотрудничества заняли страхи и подозрительность. Российский фармбизнес оказался не только в долгах, но и в ситуации навязанной вины за здоровье и благополучие россиян. Так это помнят пострадавшие от дефолта представители фармбизнеса. Иначе ситуация представляется выигравшим участникам. Им кризис виделся очистительной для фармацевтического рынка мерой. В условиях ослабленной конкуренции крупные оптовики получили простор для масштабирования бизнеса и договоров с властями. Видимо, именно тогда линия основного напряжения и конвенций сместилась из рыночного пространства в область регуляторной политики. Политическую власть боялись, и от нее же хотели получить стабильность для рынка.

Исследование не имело спонсорской поддержки.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликтов интересов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Рудинский И. Ф. Поиск баланса. *Ремедиум*. 2001;(6):18—21.
2. Не было бы счастья, да дефолт помог. *Банки.ру*. 15.08.2008. Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=617476> (дата обращения 12.11.2021).
3. Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: КоЛибри; 2015. 768 с.
4. Мониторинг российского фармацевтического рынка. *Ремедиум*. 1998;(11—12):100—3.
5. Моисеенков О. «Мы сейчас построили Ferrari, на котором никто не умеет ездить». В кн.: *Таблетированная фирма*. Сост. и ред. Д. Кряжев. М.: Типография «Макцентр»; 2020. С. 187.

6. Педенко П. ICN Pharmaceuticals. *Ремедиум*. 1999;(2):20.
7. Белов А. Таблетки портятся. *Коммерсантъ*. № 234 от 16.12.1998. С. 8.
8. Что будет с фармацевтическим бизнесом? Мнения лидеров рынка. *Ремедиум*. 1998;(9—10):12—20.
9. Педенко П. АКО «Синтез». *Ремедиум*. 1999;(2):21.
10. Елкина О. Акрихин: лекарства можно производить в России. *Ремедиум*. 1999;(4):24—6.
11. ЗАО НПК Катрен. *Ремедиум*. 1999;(5):22—3.
12. Что случилось с «Инвакорпом»? *Фармацевтическое обозрение*. 2002;(5). Режим доступа: <https://www.alppp.ru/law/informacija-i-informatizacija/45/statja--chto-sluchilos-s-invakorpom.html> (дата обращения 12.11.2021).
13. Ходорыч А. Аптеки станут комиссионными. *Коммерсантъ*. № 5 от 19.01.2000. С. 7.
14. Лихина О. Последняя аптечная приватизация. *Коммерсантъ*. № 193 от 14.10.2000. С. 4.

Поступила 11.02.2022  
Принята в печать 06.04.2022

#### REFERENCES

1. Rudinskij I. In Search of Equilibrium. *Remedium*. 2001;(6):19 (in Russian).
2. There would be no happiness, but the default helped [*Ne bylo by schast'ya, da defolt pomog*]. *Banki.ru*. 15.08.2008. Available at: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=617476>. (accessed 12.11.2021) (in Russian).
3. Taleb N. N. Antifragility. How to benefit from chaos [*Antikhrupkost'. Kak izvlech' vygodu iz khaosa*]. Moscow: KoLibri; 2015. 768 p. (in Russian).
4. Monitoring of the Russian pharmaceutical market. *Remedium*. 1998;(11—12):100—103 (in Russian).
5. Moiseenkov O. "We have now built a Ferrari that no one knows how to drive" In: *Pilled company [Tabletirovannaya firma]*. Ed. by D. Krjazhev. Moscow: Tipografiya "Maktsestr"; 2020. P. 187 (in Russian).
6. Pedenko P. ICN Pharmaceuticals. *Remedium*. 1999;(2):20 (in Russian).
7. Belov A. Tablets deteriorate. *Kommersant*. № 234, 16.12.1998. P. 8 (in Russian).
8. What will happen to the pharmaceutical business? Opinions of market leaders. *Remedium*. 1998;(9—10):12—20 (in Russian).
9. Pedenko P. ACO "Sintez". *Remedium*. 1999;(2):21 (in Russian).
10. Elkina O. Akrikhin: medicines can be produced in Russia. *Remedium*. 1999;(4):24—6 (in Russian).
11. CJSC Research and Production Company "Katren". *Remedium*. 1999;(5):22—3 (in Russian).
12. What happened to "Invacorp"? *Farmatsevticheskoe obozrenie*. 2002;(5). Available at: <https://www.alppp.ru/law/informacija-i-informatizacija/45/statja--chto-sluchilos-s-invakorpom.html>. (accessed 12.11.2021) (in Russian).
13. Khodorych A. Pharmacies will become commission. *Kommersant*. № 5, 19.01.2000. P. 7 (in Russian).
14. Likhina O. The last pharmacy privatization. *Kommersant*. № 193, 14.10.2000. P. 4 (in Russian).