

---

## РАЗВИТИЕ АПТЕЧНЫХ СЕТЕЙ В РОССИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРОЦЕССА КОНСОЛИДАЦИИ

М.Ю. Степанова, И.В. Косова

Кафедра управления и экономики фармации  
Медицинский факультет

Российский университет дружбы народов  
ул. Миклухо-Маклая, 8, Москва, Россия, 117198

В настоящее время в розничной торговле лекарственными средствами проявляются мировые тенденции развития потребительского рынка, заключающиеся в росте доли сетевых торговых компаний по сравнению с другими формами организации предприятий. Авторами описан процесс образования аптечных сетей в России с точки зрения развития кривой консолидации. Установлены временные периоды стадий их развития, выявлены основные процессы, характерные как для развития розничного сегмента, так и в целом для фармацевтической отрасли. Построена кривая консолидации.

На быстро растущем российском розничном рынке можно выделить пять наиболее динамично развивающихся отраслей: торговля продуктами питания, электробытовой техникой, сотовыми телефонами, косметикой и фармацевтической продукцией. При этом главным стратегическим направлением развития розничной торговли является создание торговых сетей. В большинстве стран с рыночной экономикой тенденция к организации сетевой торговли четко прослеживается, начиная с 70-х годов XX столетия. На базе сетевых структур реализуется около 95,0% розничного оборота в странах Западной Европы и Северной Америки. С точки зрения современного торгового менеджмента использование торговых сетей позволяет наиболее полно обеспечивать коммуникационные связи как для продавца, так и для покупателя, снижая тем самым транзакционные издержки товародвижения.

В настоящее время в розничной торговле лекарственными средствами проявляются мировые тенденции развития потребительского рынка, заключающиеся в росте доли сетевых торговых компаний по сравнению с другими формами организации предприятий. По данным аналитиков доля аптечных сетей в 2008 г. составит 60,0%.

Для систематизации и более глубокого понимания процессов, происходящих в российском фармацевтическом ритейле, нами была использована революционная концепция *кривой консолидации*, которая впервые была обнародована Ф.Крюгером в 2001 г., а затем была подробно описана в труде Г. Динза, Ф. Крюгера, С. Зайзеля.

Более чем 13-летние исследования, основывающиеся на огромной базе данных, позволили авторам сформулировать пять основных правил процесса консолидации:

1. Все отрасли консолидируются и развиваются сходным образом.
2. Активность в сфере слияний и тенденции консолидации можно предсказать.

3. Кривую консолидации можно использовать как инструмент для усиления стратегии консолидации и облегчения интеграции компаний в процессе слияния.

4. Каждое крупное стратегическое и оперативное мероприятие следует оценивать с учетом его влияния на кривую консолидации.

5. Позиционирование на кривой консолидации может служить ориентиром для оптимизации портфеля.

Используя два параметра — степень и скорость концентрации (CR3), Г. Динзом, Ф. Крюгером, С. Зайзелем были построены графики основных отраслей с последующим введением результатов в матрицу. Авторы пришли к выводу, что кривая консолидации проходит полный цикл примерно за 25 лет в любой отрасли экономики. Отрасли во время консолидации изменяются, этот процесс неизменно описывается S-образной кривой и имеет четыре стадии: начальную стадию, стадию роста, стадию специализации и стадию равновесия и альянсов.

По мнению Г. Динза, Ф. Крюгера, С. Зайзеля, торговля является двухуровневой в своем позиционировании на кривой консолидации. Частично эта отрасль (особенно розничная торговля) имеет признаки начальной стадии и стадии роста (стадии 1 и 2), а частично (крупномасштабная розничная торговля (Wal-Mart Walgreen's, CVS) и торговля товарами со скидками) находится на стадии специализации или даже стадии равновесия и альянсов (стадии 3 и 4).

Нами была предпринята попытка описания процессов образования аптечных сетей в России с точки зрения развития кривой консолидации. Анализ создания аптечных сетей за последние 20 лет позволил выделить три этапа в начальной стадии, или стадии их зарождения (1-й этап — деконсолидация и преобразование действующих аптек, 2-й этап — увеличение числа аптечных сетей на фоне обострения конкуренции, 3-й этап — начало гонки за лидерство в отрасли и переход к стадии роста). Установлены временные периоды стадий развития, выявлены основные процессы, характерные как для развития розничного сегмента, так и в целом для фармацевтической отрасли (табл.).

Таблица

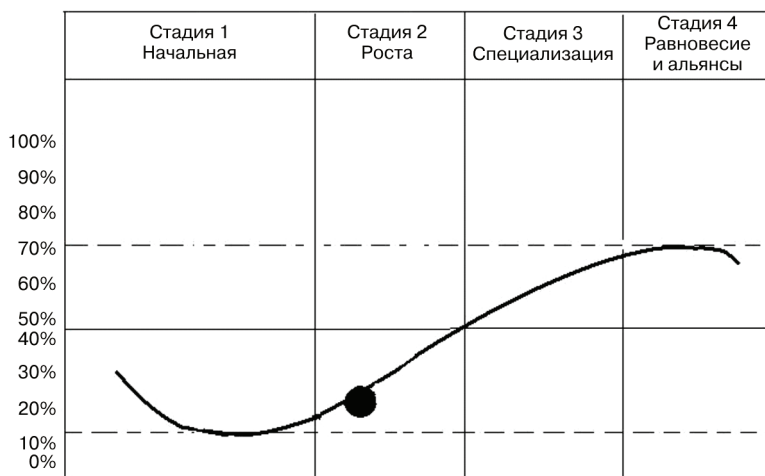
**Основные стадии развития аптечных сетей в РФ после 1991 г.**

Показатель	Начальная стадия (стадия зарождения)			Стадия роста
	1-й этап	2-й этап	3-й этап	
	1992—1998 гг.	1998—2000 гг.	2001—2006 гг.	2006—2010 гг.
Основные тенденции в экономике	Разгосударствление экономики, спад производства, появление небольшой прослойки среднего класса на фоне общего падения уровня жизни	Кризис 1998 г., девальвация рубля, резкое сокращение доходов среднего класса, увеличение внутреннего производства за счет импортозамещения	Восстановление экономики после кризиса 1998 г., рост доходов населения, рост экономики и оборота розничной торговли, новый порядок взимания НДС, возобновление иностранных инвестиций	Преодоление последствий кризиса 1998 г., устойчивый рост экономики, рост внутреннего производства, активное привлечение средств с помощью облигаций и IPO, рост иностранных инвестиций

Продолжение табл.

Показатель	Начальная стадия (стадия зарождения)			Стадия роста
	1-й этап	2-й этап	3-й этап	
	1992—1998 гг.	1998—2000 гг.	2001—2006 гг.	
Основные тенденции на фармацевтическом рынке	Стабильное увеличение объема, рост конкуренции, быстрое развитие оптового сектора и совершенствование технологий работы как реакция на снижение рентабельности, повышение качества лекарственного обеспечения в крупных городах	Кризис неплатежей, жесткие ограничения, спрос, ужесточение конкуренции высокие темпы концентрации оптового звена, формирование современной государственной системы регулирования цен, начало вторжения оптовых фирм в розничную торговлю	Начало реализации программы ДЛО, рост рынка, ужесточение конкуренции в дистрибьюторском секторе, прекращение деятельности одной из крупнейших дистрибьюторских компаний Инвакорп, начало эпохи консолидации дистрибуции, создание производственных холдингов на базе действующих предприятий, создание АРФП, развитие рынка по олигопольному признаку	Старт национального проекта «Здоровье», кризис неплатежей по программе ДЛО, потеря интереса частного капитала к госзаказу, усиление интереса дистрибьюторов в сторону «собственной» розницы, активное внедрение иностранного капитала в дистрибьюторский и производственный сегменты фармрынка
Основные тенденции в розничном сегменте	Разгосударствление и деконсолидация государственных аптек, преобладание муниципальной (государственной) форм собственности, начало организации аптечных сетей, прежде всего частных, альтернативных государственным, высокие темпы роста аптек и мелко-розничных учреждений на фоне их малой плотности	Снижение темпов роста аптек, увеличение числа мелко-розничных аптечных учреждений, ускорение темпов приватизации аптек, обострение конкуренции между системами государственных (муниципальных) и частных аптечных сетей, появление первых региональных сетей	Образование некоммерческих партнерств, укрупнение сетей за счет слияний и/или поглощений, появление межрегиональных аптечных сетей, увеличение доли сетевых аптек в доходах отрасли, активная интеграция дистрибьюторов в розничный бизнес, образование аптечных сетей государственных и муниципальных аптек, уменьшение количества учреждений государственной и муниципальной форм собственности, увеличение численности негосударственных аптечных учреждений	Активная консолидация и укрупнение сетей, появление национальных аптечных сетей, активизация сотрудничества аптечных сетей с кредитными организациями, активная экспансия аптечных сетей в регионы, диверсификация аптечного бизнеса, создание виртуальных аптечных сетей, развитие private label в аптечных сетях, начало ребрендинга отдельных аптечных сетей

Анализ основных тенденций в экономике России, на фармацевтическом рынке и в сегменте фармацевтического ритейла, а также значение CR3 позволяют определить положение отрасли на кривой консолидации как соответствующей началу стадии роста (рис.).



**Рис.** Положение отрасли на кривой консолидации

### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Аналитический обзор по обследованию фармацевтического рынка за 2004—2005 годы. Федеральная антимонопольная служба. — М., 2006.
- [2] Беспалов Н. Пути развития российской аптечной сети. <http://www.pharmexpert.ru/news/?id=184>
- [3] Динз Г., Крюгер Ф., Зайзель С. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 252 с.
- [4] Кривошеев С.А. Аптечные сети в Российской Федерации. Новейшая история фармацевтического рынка. — М.: Литтерра, 2006. — 98 с.
- [5] Кузубова Е.Л. Аптечные сети на отечественном фармацевтическом рынке // Новая аптека. — 2003. — № 1. — С. 38—44.
- [6] Юданов А. Концентрационные процессы на фармрынке России // Ремедиум. Специальный выпуск. — 2005. — С. 47—56.

## THE DEVELOPMENT OF THE DRUGSTORE CHAINS IN RUSSIA AS CONSOLIDATION PROCESS

**M.Yu. Stepanova, I.V. Kosova**

Chair of Pharmacy Economics and Management  
Medical faculty

Peoples' Friendship University of Russia  
Miklukho-Maklaya str., 8, Moscow, Russia, 117198

Nowadays the world trend of the consumer goods market development, as compared with other forms of the organization of business manifests itself in increase of the networked pharmacy retail companies number. The authors of the article describe the process of drugstore network formations in Russia as for curved consolidation growth. The temporal phases of their development are determined. The main process, typical both for the development of the retail segment and for the pharmaceutical field, is revealed.