

УДК 338.48

## РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ДЛЯ АПТЕЧНЫХ СЕТЕЙ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ

*Цветкова И. И., Имамжанова К. Б.*

*Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация*

*E-mail: [isandra@rambler.ru](mailto:isandra@rambler.ru)*

В данной статье рассматриваются вопросы конкуренции, конкурентных преимуществ и их понимания в различные периоды времени. Также в статье описывается сложившаяся ситуация на фармацевтическом рынке Республики Крым и Российской Федерации в целом. Определены конкурентные преимущества для аптечных сетей Республики Крым.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентные преимущества, фармацевтический рынок Республики Крым, аптечные сети.

### ВВЕДЕНИЕ

Фармацевтическая отрасль является одной из важнейших в хозяйственной сфере каждой страны. Вхождение Республики Крым в состав Российской Федерации отразилось на различных отраслях хозяйствования, и фармацевтическая отрасль не является исключением. В сложившейся ситуации коммерческий сегмент фармрынка столкнулся с рядом проблем, препятствующих эффективной работе. Так как определенные факторы на данном этапе объективно влияют на каждую аптечную сеть и сдерживают потенциальное развитие, существуют сложности в нахождении исключительных конкурентных преимуществ для каждой из них. В такой ситуации предприятиям намного сложнее обеспечивать необходимый уровень конкурентоспособности.

Целью статьи является разработка конкурентных преимуществ для аптечных сетей Республики Крым.

Задачи:

- анализ понятий «конкуренция» и «конкурентные преимущества»;
- анализ фармацевтического рынка Республики Крым и Российской Федерации в целом;
- разработка конкурентных преимуществ аптечных сетей РК.

### ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

Конкуренция заставляет компании бороться за своего потребителя, следовательно, стимулирует их развивать и улучшать свойства своего продукта, чтобы занять определенную долю на рынке и максимизировать прибыль. Конкуренция – свойство рынка, и чем выше конкуренция, тем качественнее его функционирование и тем меньше вероятность монополизации рынка.

Конкуренция как понятие прошла долгий этап формирования. Изначально в латыни термин «conсигго/conсигенсіа» имел двусмысленное значение – «слияние,

взаимопроникновение/столкновение». «Современный термин «конкуренция» происходит от немецкого «konkurrenz»» [1]. Смит А. в труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» описал конкуренцию как борьбу между участниками, которые заинтересованы в достижении одинаковых целей. Также он определил, что для эффективности требуется большое количество продавцов и покупателей на рынке. К положительным аспектам конкуренции Смит отнес оптимальное распределение ресурсов между участниками.

Классическая теория конкуренции (совершенная/атомистическая) говорит о том, что количество покупателей и продавцов настолько велико, что их доля незначительна на рынке и, как следствие, устанавливается «единая цена». Такая ситуация приводит к рыночному равновесию, что, в свою очередь, ведет к прекращению конкурентного процесса. Но врожденный человеческий эгоизм заставляет бороться за собственные интересы. Растущие потребности человечества заставляют создавать все новые товары и услуги, ведь именно спрос рождает предложение. Таким образом, можно сделать вывод, что процесс конкуренции динамичен, а в конкурентной борьбе выживает тот, кто более приспособлен к изменениям внешней среды.

Шумпетер Й., автор теории «созидательного разрушения», определял, что для того, чтобы выиграть конкурентную борьбу, предприятия выводят производственные процессы на новые качественные уровни, улучшают технологию и т. п. «Производитель, осуществляющий инновации, обладает большими возможностями получить прибыль». [1]. Цель внедрения инноваций – снижение себестоимости и возможность устанавливать более низкую цену. Когда производитель создает инновационный продукт, он является монополистом и может устанавливать высокие цены. Другие производители, стремясь улучшить положение собственных дел, пытаются осуществить собственную инновационную деятельность (изменение технологического процесса производства, модификация товара и т. д.): «Следовательно, новые товары или методы производства, требующие меньших издержек, возникают под давлением конкуренции» [1].

«Конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [2].

Потребности человека могут быть удовлетворены различными способами. В соответствии с этим выделяют следующие формы конкуренции:

- функциональная: имеет место, когда потребность может быть удовлетворена различными способами;
- видовая: товары удовлетворяют одну и ту же потребность, но имеют качественные отличия;
- предметная: компании производят идентичные товары, но их качество отлично друг от друга.

Котлер Ф. выделяет следующие направления конкуренции:

## **РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ...**

1) конкуренция торговых марок – соперничество субъектов бизнеса, предлагающих идентичные товары одним и тем же целевым покупателям по сопоставимым ценам;

2) отраслевая конкуренция – соперничество фирм, производящих и реализующих однородные товары, при этом в качестве отрасли рассматривалась группа компаний, предлагающих потребителям идентичные товары;

3) формальная конкуренция – соперничество субъектов бизнеса, осуществляющих производство продукции, призванной обеспечить удовлетворение одних и тех же потребностей;

4) общая конкуренция – соперничество всех без исключения субъектов предпринимательского бизнеса [1].

«Конкурентное преимущество – это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающая ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сфере деятельности» [1].

В 1500–1800 гг. меркантилисты считали, что для достижения конкурентных преимуществ требуется субсидировать собственное производство своего государства и ограничивать импорт товаров других стран. Смит А. говорил о теории «абсолютных преимуществ», которая порождается естественным способом (климат, ресурсы, геоположение). Каждый регион может производить товар эффективнее остальных и, если не ограничивать торговлю, станет специализироваться в своей отрасли и будет обладать конкурентным преимуществом. Эту теорию поддерживал Рикардо Д. и, дополнив ее, развил собственную теорию «сравнительных преимуществ»: «Каждая страна должна специализироваться на тех продуктах, в производстве которых она обладает наибольшей относительной эффективностью или относительно меньшими издержками» [1].

Хекшер Э. и Олин Б. в своей теории опираются на факторы производства (труд, земля, капитал). Они обратили внимание на то, что каждая страна имеет определенный набор факторов. В этом случае конкурентным преимуществом будет обладать та отрасль или тот регион, который обладает большим количеством факторов.

В. Леонтьев в 50-е годы XX в. дополнил теорию Хекшера и Олина. Во-первых, требуется учитывать неоднородность факторов и их качественные различия. Во-вторых, государство может стимулировать отрасли, использующие дефицитные факторы. Кругман П. и Ланкастер К. разработали теорию «эффект масштаба». При определенной технологии производства увеличение масштаба производства ведет к снижению средних совокупных издержек на единицу изделия.

Портер М. создал модель «национального ромба» (рис. 1).

Конкурентное преимущество определяется путем взаимодействия параметров производства, стратегии фирм, спроса на продукцию, поддерживающих отраслей, влиянием государственного регулирования и случайных событий (изменения валютных курсов, резкого увеличения цен, обвала бирж, научных открытий и др.).

Треси М. и Вирсема Ф. советовали выделить сильные и слабые стороны предприятия и одну из сильных сторон превратить в свою стратегию. Но при этом

есть риск потерпеть поражение из-за нерационального выбора стратегии и неэффективного анализа.

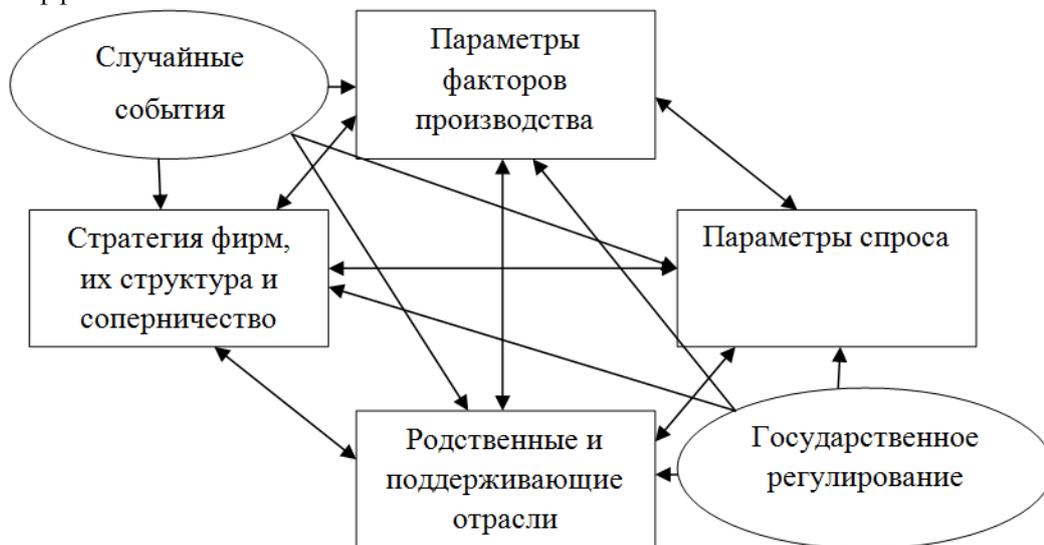


Рис. 1. «Национальный ромб» М. Портера [1].

Мур Дж. Ф. развил «теорию предпринимательских экосистем». [1]. Сравнивая бизнес-среду с эко-системой, он говорил, что компания должна уметь адаптироваться к изменениям внешней среды и думать об интересах стейкхолдеров.

Бранденбургером А. и Нейлбаффом Б. Дж. была разработана теория «соконкуренции»: «В бизнесе нет фатальной неизбежности выигрыша одних и проигрыша других; получать выгоду могут многие участники» [1]. Теория игр в данном случае позволяет создавать различные комбинации для определения тактик «игры».

Хэмел Г. и Прахалад К. разработали концепцию «интеллектуального лидерства». Конкурентным преимуществом обладает тот, кто доминирует на будущих рынках. «Важнейшим условием интеллектуального лидерства Хэмел и Прахалад назвали умелое использование “базовых функциональностей продукта” и “ключевых компетенций”» [1]. Первое – это потенциальные возможности продукта, второе – знания и умения, которые шире их должностных обязанностей. В книге «Революция бизнеса» Хэмел отмечает, что «богатство и процветание принесут принципиально новые виды бизнеса, инновации и нестандартные решения» [3].

Конкурентные преимущества можно разделить по степени их устойчивости.

Низкая степень устойчивости имеет место, когда эти преимущества могут стать легкодоступными для конкурентов (дешевое или качественное сырье, законодательная база, климатические условия).

## **РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ...**

К средней степени устойчивости относятся следующие конкурентные преимущества: патент, имидж фирмы, новый товар, налаженная дистрибьюторская сеть и т. д.

Конкурентные преимущества с высокой степенью устойчивости требуют значительных капиталовложений и инноваций. Большие преимущества получают те фирмы, которые сами разрабатывают новые технологии, а не те, кто покупают их.

Стратегические факторы, формирующие конкурентное преимущество:

- географическое расширение рынка (развитая сеть дистрибьюторов, качественная работа торговых представителей в других регионах, организация в регионах производственно-логистических центров);
- качественное предложение (расширение ассортиментной номенклатуры, создание новинок, улучшение качества продукции, повышение качества сервиса и т. д.);
- управление издержками (рациональная система закупок сырья, эффективная логистика);
- создание имиджа (увеличение количества торговых марок в компании, связи с общественностью, социальная ответственность, эффективная реклама);
- совершенствование технологий и повышение квалификации персонала.

Конкурентные преимущества подразделяются аналогично среде предприятия: на макро-, микросреду и внутреннюю среду.

Портер М. Э. выделял следующие стратегии реализации конкурентных преимуществ (базовые стратегии):

- лидерство по издержкам дает возможность устанавливать низкие цены и за счет низкой себестоимости выходить в больший плюс;
- широкая дифференциация дает возможность сбалансировать доход, если какая-то продукция «прогорит» на одном из рынков, есть вероятность получить прибыль за счет другой продукции или другого сегмента;
- стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках – компания не распыляет усилия на широкий круг потребителей, а, проведя оптимальные маркетинговые исследования, «бьет точечными ударами» и получает прибыль не за счет масштаба, а за счет соответствия «качество – цена»;
- сфокусированная стратегия дифференциации, целью которой является обеспечение рыночного сегмента своими товарами, наиболее полно отвечающими ожиданиям потребителей.
- стратегия оптимальных издержек – создание иллюзии получения большей ценности за те же деньги; наиболее эффективна, так как сочетает в себе выше перечисленные.

Фармацевтическая отрасль является одной из важнейших в хозяйственной сфере каждой страны. Фармрынок также функционирует в условиях конкуренции.

Фармацевтический рынок Российской Федерации в 2015 году изменил линию тренда. Объем рынка в 4 квартале 2015 года снизился на 9 % по сравнению с 4 кварталом 2014 года. По объему упаковок снижение составило 17 %. Коммерческий сегмент снизился на 8 %. Это обусловлено снижением покупательской активности и «теплой» осенью, которая не способствовала росту «сезонных» препаратов.

Коммерческий сегмент лекарственных препаратов показал в 2015 году один из минимальных увеличений за последние 5 лет. Потребление лекарственных препаратов через аптечный канал сокращается второй год подряд и достигло показателей 2004–2005 гг. [4].

Ситуация в Республике Крым сложилась следующим образом. По данным аналитической системы исследования рынка «Фармстандарт»/«PharmXplorer» компании «Proxima Research», объем продаж всех категорий товаров «аптечной корзины» с украинской и российской регистрацией составил 2026,83 млн руб. и увеличился на 17,7 % по итогам за 1 квартал 2015 г. В натуральном выражении объем продаж уменьшился на 48,9 % и составил 14,8 млн упаковок (рис. 2)



Рис. 2. Общий объем розничной реализации товаров «аптечной корзины», поставляемых российскими и украинскими дистрибьюторами в Республику Крым, в натуральном выражении за 2013–2015 гг.



Рис.3. Общий объем розничной реализации товаров «аптечной корзины», поставляемых российскими и украинскими дистрибьюторами в Республику Крым, в денежном выражении за 2013–2015 гг.

Также заметно снизились объемы продаж товаров, зарегистрированных на Украине. Отрицательная динамика объема продаж наблюдалась уже во 2-ом квартале 2014 года, а с 4-ого квартала происходит снижение объемов продаж в денежном выражении. Постепенное замещение лекарственных препаратов российскими являлось объективным следствием вхождения Крыма в состав Российской Федерации. Хотя некоторое время в топе дистрибьюторов аптечных товаров находилась украинская компания «БаДМ» (табл. 1).

Уже с 1.01.2015 года поставки украинских лекарственных препаратов запрещены на территорию Республики Крым. Остаток же лекарственных препаратов реализовывать не запрещалось. Крымские аптечные сети столкнулись с проблемой поиска поставщиков с континентальной части Российской Федерации, а также с налаживанием с ними связей.

В декабре 2015 года сложилась следующая ситуация: по сравнению с декабрем 2014 года в коммерческом сегменте фармарынка РФ увеличился объем лекарственных препаратов отечественного производителя. При этом доля зарубежных производителей составила 73 % в денежном выражении, хотя в натуральном выражении этот показатель равен 44 %. Соответственно, доля отечественных производителей составила 27 % и 56 %.

Таблица 1  
Позиции дистрибьюторов аптечных товаров на территории Республики Крым в 2014 г.

Дистрибьютор	Позиция
БадМ (Украина)	1
Протек (Россия)	2
СИА ИНТЕРНЕЙШНЛ ЛТД (Россия)	3
ЛЕСАН Фарма (Россия)	4
МедиаМед (Россия)	5
ФАРМКОМПЛЕКТ (Россия)	6
Органика ЮГ (Россия)	7
Пульс (Россия)	8
Катрен (Россия)	9
Аптека Холдинг (Россия)	10

В связи с политикой РФ, направленной на импортозамещение, правительство РФ выделяет 15–20 млрд руб. в поддержку отечественного фармбизнеса. Минпромторг и Минздрав также разрабатывают механизм поддержки производителей дешевых лекарственных препаратов. В связи с этим можно наблюдать существенную разницу в ценах на некоторые препараты. Например, есть препарат флуконазол. Самое дешевое российское лекарство стоит 26 рублей, а самый дорогой препарат точно такой же химической формулы производства Франции стоит 655 рублей [5]. Поэтому поддержка отечественных производителей положительно отразится на производстве лекарственных препаратов. Это позволит закупать аптечным сетям лекарственные препараты по более низким ценам.

Выделим проблемы в работе аптечных сетей, связанные с переходом в РФ:

- реоформление предприятий и изучение новых законов. Это занимает определенное время, что не позволяет работать фирмам на полную мощность;
- резкое снижение количества украинских поставщиков, затем их уход с рынка;
- неналаженная связь с континентальной Россией;
- реоформление лицензий;
- закупочная стоимость российских товаров в разы больше аналогичных украинских;
- паромная переправа работает нестабильно в связи с погодными условиями и, как следствие, приносит большие издержки;
- НДС в РФ на лекарственные препараты на 3 % больше, чем в Украине, и составляет 10 %, что также значительно влияет на отпускную цену;
- отсутствие дешевых лекарственных препаратов у поставщиков, работающих с Крымом.

Также нужно отметить, что цены на аптечные товары законодательно регулируются. Существуют максимальные наценки на определенные товары,

## **РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ...**

которые нельзя превышать, следовательно прибыль можно получать только исходя из низких издержек. Согласно Приказу Государственного комитета по ценам и тарифам Республики Крым от 7 августа 2014 г. № 4/1 «Об установлении предельных размеров оптовых надбавок и предельных размеров розничных надбавок к фактическим отпускным ценам, установленным производителями лекарственных препаратов, на лекарственные препараты, включенные в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов, на территории Республики Крым» и Приказу Государственного комитета по ценам и тарифам Республики Крым от 22.01.2015 № 3/1 «Об утверждении предельных размеров торговых надбавок к ценам на продукты детского питания, включая пищевые концентраты, на территории Республики Крым» наценки на жизненно важные фармацевтические товары и детское питание установлены в следующих пределах:

- ЖНВЛС – 25 %, если себестоимость товара до 50 руб; 22 %, если себестоимость товара от 50 до 500 руб; 16 %, если себестоимость товара свыше 500 руб;
- детское питание – 12 %.

На остальные лекарственные препараты и иные фармацевтические товары, не входящие в вышеперечисленные группы, наценки установлены в следующих размерах:

- лекарственные средства – 25 %;
- детское питание – 10 %;
- сопутствующие товары – 30 %.

Важнейшая задача для аптечных сетей в Крыму – наладить связь с поставщиками. Проблему с нерегулярной работой паромов можно решить с помощью эффективной логистики. Для своевременного удовлетворения спроса аптечные сети могут арендовать склад. Это позволит решить проблему с поставками, а также снизить издержки. Формирование такого конкурентного преимущества связано с затратами на основные средства и получением лицензии на оптовую торговлю.

Конкурентным преимуществом также может стать оптимальное размещение аптечных пунктов сети. Локализация аптек ориентирована на общественные места, где имеет место большое скопление людей и транспортная развязка. Хорошим вариантом является размещение аптек в спальных районах. В элитных районах есть вероятность получения большей выручки в основном из-за высокой покупательской способности потребителей.

Также конкурентные преимущества может давать диверсификация услуг. При аптеках можно ввести консультацию с врачом-терапевтом. Это позволит увеличить клиентскую базу, повысить лояльность уже существующих клиентов и способствует созданию имиджа.

В настоящее время конкурентным преимуществом может являться создание сайта. Это позволит поднять доверие покупателей к аптечной сети, а также повысить объем продаж посредством онлайн-продаж и онлайн-консультаций.

Важным конкурентным преимуществом является квалифицированный персонал и качественная работа с сотрудниками. Усовершенствование качества

приема сотрудников, курсы повышения квалификации и оптимальная мотивация сотрудников позволит увеличить качество работы.

Аптечным сетям Республики Крым можно расширять географию деятельности. Но для этого потребуются значительные капитальные вложения. В этой ситуации можно воспользоваться услугами франчайзинга аптечных сетей континентальной России.

### **ВЫВОДЫ**

Анализ фармацевтического рынка показал, что переход в новое политико-правовое поле значительно повлиял на фармрынок в целом и на работу аптечных сетей Крыма. Были описаны проблемы, касающиеся аптечных сетей в переходном периоде.

В процессе исследования была достигнута цель – разработаны конкурентные преимущества для аптечных сетей. Для этого были проанализированы понятия конкуренции и конкурентных преимуществ. Была представлена основная классификация конкурентных преимуществ и стратегий их использования.

Проведен анализ фармацевтического рынка РФ и Крыма, который показал тенденции к снижению. Несмотря на это, фармрынок всегда будет прибыльной отраслью.

### **Список литературы**

1. Мазилкина Е. И., Паничкина Г. Г. Управление конкурентоспособностью. М.: Омега-Л, 2009. 328 с.
2. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 05.10.2015) «О защите конкуренции»
3. Шопотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерства // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3. С. 50–55.
4. Производители. Фармрынок. № 155. 2016 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.pharmindex.ru/pdf/pharmmarket\\_155.pdf](http://www.pharmindex.ru/pdf/pharmmarket_155.pdf)
5. Производители. Фармрынок. № 156. 2016 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.pharmindex.ru/pdf/pharmmarket\\_156.pdf](http://www.pharmindex.ru/pdf/pharmmarket_156.pdf)

*Статья поступила в редакцию 19.09.2016*