

Рынок лекарств вырос на 13 процентов, не продав ни одной лишней упаковки

За год через аптеки прошло столько же коробочек, а денег стало на 13 процентов больше. Один и тот же покупатель ведёт себя в одном чеке как два разных сегмента, и единая цена больше не адресована никому.



Константин Тиунов
Независимый эксперт фармрынка

tiukon.ru
31 июля 2026

Два чека, оба из выгрузки аптечной сети, с которой я работал. Один день, одна аптека, между покупками двадцать минут.

В первом дорогой препарат для снижения веса, сыворотка для лица, витамины. Сумма примерно в десять средних чеков этой точки. На ценник покупатель не посмотрел ни разу.

Во втором три дженерика, в самых больших упаковках, какие были на полке. Всё по клубной цене; доступ к ней человек заранее оплатил подпиской. Перед выходом из дома он сверил цены в двух приложениях.

Оба стояли у одной витрины и видели одни и те же ценники. Статистика сложит их чеки и выдаст средний. Покупателя со средним чеком в той аптеке не было.

Я консультирую аптечные сети, участвую в разработке сервисов ценообразования для розницы и имею отношение к сервисам parso.ru и flexpricer.ru.

Что видно в кассе

По данным DSM Group, коммерческий рынок лекарств за 2025 год вырос на 13,3 процента и достиг 1 850 миллиардов рублей. Через аптеки за тот же год прошло 4,4 миллиарда упаковок. Прирост 0,02 процента.

Ноль.

В декабре упаковка стоила в среднем 443 рубля. Доля позиций дороже тысячи рублей дошла до 37,7 процента рынка в деньгах. Аптек в стране около 83 тысяч, и открываются они теперь втрое медленнее: два-четыре процента в год против примерно десяти раньше.

Прежде чем строить на этом выводы, отниму у себя часть аргумента. Порог в тысячу рублей никто не индексирует, а цены растут на тринадцать процентов в год, так что часть позиций переползла через границу сама, без всякого участия покупателя. И привычка брать упаковку побольше, чтобы зафиксировать цену, тоже тянет вверх среднюю стоимость упаковки, хотя это поведение экономящего человека. Один и тот же показатель гонят вверх и верхняя ветка, и нижняя.

Что остаётся после вычетов. Расхождение видно не в годовых агрегатах. Оно видно в кассе: разброс чеков внутри одного дня в одной точке стал больше, чем разброс между форматами. Аптека у метро обслуживает две экономики одновременно и не может выбрать, для какой из них выставить

ценник.

Про букву К, коротко

Термин ввёл финансовый аналитик Питер Этуотер летом 2020 года в Financial Times. Восстановление после локдаунов не походило ни на V, ни на U: одна часть экономики шла вверх, а другая вниз, причём одновременно. К-образная экономика с тех пор означает именно это, расхождение траекторий вместо общего цикла.

Механику лучше всех разобрал Федеральный резервный банк Нью-Йорка в мае 2026 года. Главный канал расхождения имущественный. Реальное чистое имущество верхнего процента американцев за последние годы выросло больше чем на четверть, а прирост среднего слоя не дотянул и до десяти процентов. Второй канал, своя инфляция у бедных. В их корзине больше еды, топлива и аренды, то есть того, что дорожает быстрее, поэтому одна и та же официальная цифра означает для двух семей разные вещи. А зарплаты, как ни странно, работали против расслоения: в отдельные периоды нижние квантили росли быстрее всех.

Насколько это доказано. Moody's Analytics считает, что верхние двадцать процентов американцев дают почти шестьдесят процентов потребительских расходов, а доля верхних десяти процентов достигла 49,2 процента, максимум с 1989 года. Правительственный прототип Бюро экономического анализа для той же величины даёт 25,7 процента. У Бюро статистики труда получается двадцать три. Федеральный резервный банк Миннеаполиса свёл все измерители и заключил, что данные не складываются в ясную К-образную картину.

Я это говорю не ради академической аккуратности. Через месяц вам принесут презентацию со ссылкой на Moody's. Ссылку на Миннеаполис не принесут.

Российская версия

У нас распределительной статистики нужного качества просто нет, поэтому спорить о процентах бессмысленно. Зато поведенческие замеры сходятся. По данным «Ромира», в 2026 году падает спрос на дорогой алкоголь, смартфоны, ювелирные украшения и бытовую технику, а растёт на развлечения, деликатесы, услуги салонов красоты, ремонт автомобилей и путешествия. Это не поведение обедневшего человека. Так ведёт себя тот, кто перекладывает бюджет из категории в категорию.

Самое наглядное подтверждение нашлось внутри нижней ветки. За 2025 год «Чижик» вырос на 67 процентов, до 417,5 миллиарда рублей, а «Светофор» потерял три процента, опустился до 394,4 миллиарда и закрыл 315 магазинов. Оба ретейлера торгуют дёшево. Из этого не следует, что одна лучше управляет ценой: у «Чижика» за спиной логистика и закупочная сила X5. Следует более скромное. Одной низкой ценой больше не выиграть.

Цену теперь видно всю

Есть ещё одно обстоятельство, без которого разговор про аптечные ценники повисает в прошлом десятилетии. Покупатель из второго чека сверил цены в приложениях до того, как вышел из дома, и это давно норма, а не продвинутое поведение. За 2025 год через интернет-аптеки прошло 297 миллионов заказов на 475 миллиардов рублей, плюс двадцать процентов в штуках и плюс двадцать три в деньгах.

Для аптеки это означает вещь неприятную. Раньше можно было рассчитывать, что цену запомнят по нескольким знакомым позициям, а остальное возьмут не глядя. Теперь любую позицию можно сверить за две секунды, и сверяют, если сумма покупки того стоит.

Что сделал лидер

По рейтингу AlphaRM первое место за 2025 год заняла аптечная сеть «Апрель»: 259 миллиардов рублей, рост на 34 процента, 9976 точек в 77 регионах. Выросла она без покупки конкурентов. У DSM Group своя методика и свой лидер, «Ригла», так что место в таблице зависит от того, чей рейтинг открыть. Место тут вообще не главное. Интересна модель.

«Апрель» продаёт не наценку на упаковку. Он продаёт подписку. Клиент платит за доступ к клубным ценам на срок от месяца до года и получает полку дешевле на пятнадцать-тридцать процентов.

Конструкция красивая, и мне она не нравится. «Апрель» берёт деньги с самого экономящего покупателя за то, чтобы он перестал сравнивать цены. Работает это не потому, что полка дешевле. Дешёвая полка есть у многих. Работает потому, что после оплаты сравнивать уже не хочется, а уплаченное надо отбить.

Что до одиночных аптек, их 2026 год добивает отдельно. Базовая ставка НДС выросла до 22 процентов, порог освобождения от НДС на упрощённой системе упал с шестидесяти миллионов рублей выручки до двадцати миллионов. Аптека с одной точкой и оборотом в двадцать пять миллионов под НДС уже попала. Теперь она проигрывает аптечным сетям дважды: во входной цене от дистрибьютора и в стоимости собственной бухгалтерии.

Неудобное признание

Прежде чем перейти к тому, что со всем этим делать, скажу против себя.

Из того, что крупные аптечные сети растут быстрее рынка, не следует, что они растут благодаря управлению ценой. Скорее наоборот. Чтобы оценить, как объём реагирует на цену хотя бы по одной позиции, нужны десятки тысяч чеков в неделю. Десять аптек столько чеков не наберут, а тысяча аптек наберёт. Держать якорную позицию в нулевой марже можно только при лучшей входной цене, а её дают за объём. То есть лидеры рынка не выросли оттого, что управляют ценой. Они получили возможность управлять ценой оттого, что выросли.

Для одиночной аптеки это значит, что часть преимущества лидеров ей недоступна физически, и никакая аналитика этого не изменит. Дальше речь пойдёт о том, что всё-таки доступно.

Что с этим делать и где границы

Что это НЕ значит

Это не про то, чтобы менять цены чаще. И совсем не про то, чтобы менять их в течение дня в зависимости от того, кто стоит у полки. Цена, посчитанная лично под вас по вашим же данным, называется *surveillance pricing*, ценообразованием по слежке, и в ряде стран уже получила отдельное регулирование. Смешивать эти вещи опасно, и дальше будет история о том, во сколько такое смешение обошлось одной компании.

В рознице динамическое ценообразование означает вот что. Цены регулярно пересчитывают по правилам. Правила строят на том, как ведёт себя спрос, что делают конкуренты и почём взяли товар. Каждое изменение обязательно проверяют на контрольной группе. Слово «динамическое» относится к процессу, а не к частоте.

Почему скидка не заменяет систему

Арифметика простая и неприятная. При валовой марже двадцать процентов скидка в пять процентов забирает четверть валовой прибыли, и чтобы вернуться к прежним деньгам, надо продать на треть больше. Скидка работает как ставка в казино: иногда заходит.

В аптеке ставка ещё и вслепую. Скидку обычно дают на то, что и так продаётся, то есть оплачивает её покупатель, который купил бы и без неё.

Сколько ценовых якорей нужно сети

Ценовой якорь, или KVI, key value item, это позиция, по цене которой покупатель судит об уровне цен всей аптеки, хотя цен остального ассортимента не знает.

Здесь нужна поправка к расхожей версии. «Пять-семь цен» описывают память одного покупателя. Для аптечной сети это не длина списка. Диабетику нужны свои семь позиций, маме с младенцем свои, гипертонику свои, и эти наборы не пересекаются. По всем сегментам вместе якорей набирается несколько сотен.

Считают их по чекам: частота покупки, место в чеке, эластичность спроса по цене, то есть насколько объём отзывается на её изменение, способность тянуть за собой корзину. Заметная часть позиций, которые аптечные сети по традиции держат в якорных списках, по этим критериям не проходит. По ним аптеку никто не судит, а маржу на них не берут.

Где можно управлять наценкой, а где нельзя

За якорем в чек приходит предсказуемый хвост, сопутствующие позиции, на которых и зарабатывают. И тут область применения приходится сузить, потому что в фарме её рисуют шире, чем допустимо.

Управлять наценкой можно там, где цена свободна: парафармацевтика, то есть весь неаптечный ассортимент аптеки, медицинские изделия, косметика, гигиена. Диабетик каждый месяц берёт тест-полоски, и почти всегда с ланцетами и салфетками; цену полосок он знает наизусть, цену салфеток не знает никто. Подгузники тянут за собой влажные салфетки и крем. С дермокосметикой сложнее, но и там очищающий гель обычно приводит увлажняющий крем, а к лету ещё и средство с SPF.

А вот чего делать нельзя, и это не мои личные предпочтения:

- ◆ **Рецептурные препараты.** В чеке нет рецепта. Модель, построенная на такой статистике, описывает безрецептурный отпуск, а не терапию.
- ◆ **Позиции из перечня ЖНВЛП,** то есть жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов. Их цена ограничена сверху зарегистрированной ценой производителя и предельными надбавками, которые каждый регион устанавливает сам.
- ◆ **Антибиотики и курсовые противовоспалительные.** Исключаются целиком.

- ♦ **Детская и взрослая формы одного действующего вещества.** В одном чеке они дают риск передозировки. Какая уж тут корзина.

Остаётся заметно меньше ассортимента, чем обещают вендоры. Зато остаётся то, за что не придётся оправдываться.

Четыре ограничения, которых нет в продуктовой рознице

Потолок. На ЖНВЛП алгоритм не имеет права заработать ни копейки сверх предела. В функцию оптимизации это не зашивают штрафом, это стена, и её ставят до расчёта.

Партии. Один и тот же препарат лежит на складе с разной закупочной ценой, потому что приезжал разными поставками и по разным прайсам. Считать цену продажи нужно от конкретной партии, иначе половина расчётного эффекта окажется бухгалтерской иллюзией: вы будете думать, что подняли маржу, а поднимете только среднюю температуру по складу.

Срок годности. Подорожавший хвост продаётся медленнее. В продуктах это замороженный оборотный капитал, в аптеке это ещё и списание, потому что у препарата есть дата, после которой он стоит ноль.

Первый стол. Приказ о надлежащей аптечной практике обязывает работника рассказать покупателю про более дешёвый аналог по тому же действующему веществу. Первостольница, у которой висит план по среднему чеку, всё равно назовёт дешёвый аналог, если увидит, что человек считает мелочь в кошельке. И правильно сделает. Хорошо посчитанный контур умирает за неделю, если его никто не обсудил с теми, кто стоит за кассой.

Как отличить эффект от сезона

Проверять важнее, чем считать.

Гипотезу выкатывают на десять-двадцать процентов точек, контрольная группа живёт по старым ценам, эффект меряют две-четыре недели по объёму, марже и среднему чеку. Без контрольной группы вы не отличите работу цены от сезона ОРВИ, и через полгода спор о том, сработало или нет, будет неразрешим в принципе.

Гладко было на бумаге. Вилка «плюс пять-восемь пунктов маржи» ходит по вендорским презентациям лет десять, и я ни разу не видел её подтверждённой контрольной группой. Ни разу.

Публичный российский кейс, где контрольная группа была, ровно один. Региональная аптечная сеть, в которой 150 с лишним точек, два месяца сравнивала пятнадцать пилотных аптек с пятнадцатью контрольными. Валовой доход вырос на 15,62 процента, выручка на 11,7 процента, количество продаж на 9,23 процента. Кейс опубликован на Retail.ru в декабре 2021 года компанией myRetailStrategy на правах рекламы собственной системы.

Последнее обстоятельство важнее самих цифр. Разделите одно на другое: при исходной марже около двадцати процентов рост валового дохода на 15,6 при выручке 11,7 означает прибавку маржинальности примерно в 0,7 процентного пункта. Не пять и не восемь. И это лучший из публичных результатов, отобранный вендором для рекламы.

Реалистичный ориентир я бы формулировал так. Аптечная сеть, где категорийного менеджмента не было никогда, за первый год выиграет полтора-два пункта фронт-маржи, то есть наценки на полке. Компания с работающей категориейкой выиграет доли пункта. И считать надо не фронт-мар-

жу, а прибыль целиком, потому что рядом стоит бэк-маржа, деньги от производителя по маркетинговым контрактам, и в аптечной рознице она нередко весит больше наценки. Рост фронт-маржи, съевший бэк-маржу, никакой не результат.

Чужой опыт и чужие грабли

Зарубежные примеры я держу отдельно от российской фактуры намеренно: переносится оттуда меньше, чем кажется, и полезнее всего не кейсы, а ошибки.

Кто внедрил

Farmacorp, Боливия, 70 аптек. Семейная аптечная сеть с историей в три поколения перестроила ценообразование и за первый полный год прибавила десять процентов выручки. Ценность кейса в одной оговорке их директора по информационным технологиям: за тот же год они открыли одну новую аптеку. Одну. В отрасли, где любой рост принято объяснять экспансией, это редкая чистота.

Оговорка с моей стороны: контрольной группы там не было, кейс опубликован поставщиком системы, и ровно поэтому я привожу его как иллюстрацию, а не как доказательство.

Boots, Великобритания. Программа Price Advantage даёт сниженные цены примерно на полторы сотни позиций в месяц, но только держателям карты лояльности. Карта есть примерно у 58 процентов покупателей Boots и у 70 процентов постоянных. Идея та же, что у «Апреля»: цена становится свойством отношений с покупателем. Boots отдаёт клубную цену бесплатно, а «Апрель» берёт за неё деньги.

Chemist Warehouse, Австралия. Крупнейший дискаунтер страны. Было больше 540 аптек, после слияния с оптовиком Sigma стало 880 с лишним. Ключевая цифра другая: около семидесяти процентов выручки компании приходится на нерецептурную часть ассортимента против двадцати семи процентов у типичной австралийской аптеки. Компания просто построила бизнес там, где цена свободна, а рецептурную полку использует как генератор трафика.

Где обожглись

Boots и Superdrug, январь 2026. Расследование показало, что из 690 краткосрочных акций, проведённых Boots с марта по август 2025 года, 119 подавались так, что вводили покупателя в заблуждение. Каждая шестая. Проверить обе компании призвали антимонопольного регулятора. Урок для всех, кто строит цену вокруг лояльности: клубная цена живёт ровно до того дня, когда кто-нибудь спросит, от какой цены она отсчитывается.

Wendy's, февраль 2024. Гендиректор компании произнёс на квартальном звонке с инвесторами словосочетание «динамическое ценообразование», имея в виду цифровые меню-борды и скидки в часы затишья. Пресса перевела это как surge pricing, цену по пиковому спросу. За сутки в соцсетях завирусился хештег с призывом к бойкоту, конкурент выкатил кампанию «No urge to surge» с бесплатным бургером. Через две недели Wendy's объясняла, что поднимать цены в час пик не собиралась. От планов не отказалась, репутационный счёт оплатила полностью.

Погубило слово.

RealPage, ноябрь 2025. Министерство юстиции США предложило мировое соглашение по делу об алгоритме, который подсказывал арендодателям, какую ставку выставить. Соглашение обходится без штрафов и без признания вины, но его условия стоит читать как готовый регламент. Обучать модели можно только на непубличных данных возрастом от года, не связанных с действующими договорами. Рыночную информацию подписчикам можно отдавать не детальнее уровня штата. Сам алгоритм не запрещён. Запрещён обмен свежими непубличными данными между конкурентами через общего вендора.

Ограничение касается и консультантов вроде меня. Тот, кто ведёт ценовые контуры двух конкурентов в одном регионе, и есть такой общий вендор.

Что переносится

Немного, и это стоит сказать прямо. Австралийский манёвр у нас уже воспроизводится, только называется ростом доли парафармацевтики и собственных торговых марок: это и есть уход в зону свободной цены. Британская конструкция приехала раньше и в более жёстком виде, а значит, приедут и британские побочные эффекты. Вопрос о том, от какой цены отсчитывается клубная скидка, у нас пока никто вслух не задал. Ставлю на то, что до конца 2027 года задаст, и не покупатель, а регулятор.

Из технологического опыта переносится главное и самое скучное. Контрольная группа. Ею отличается кейс от обещания.

Три вывода

Первое. Спор о том, K-образная экономика или какая-то ещё, для розницы вторичен. Первичен факт, который виден в кассе без всякой макроэкономики: один и тот же покупатель ведёт себя как два разных сегмента в пределах одного чека.

Второе. Скидкой тут не ответишь, общим повышением наценки тем более. Отвечать надо разделением ассортимента по ролям: где держим цену строго в рынке, потому что по ней нас оценивают, и где зарабатываем, потому что там цену никто не сверяет. В аптеке зона такого манёвра узкая, и это рамка, а не досадное неудобство.

Третье. Всё, что нельзя проверить контрольной группой, следует считать мнением. В том числе моё.

И про те два чека, с которых я начал. Между ними было двадцать минут. Между ценами, которые подошли бы каждому из этих людей, разница примерно в двадцать раз. Средний чек той аптеки не описывает ни одного из них. Планируют в ней по нему до сих пор.

Источники

- ◆ DSM Group. Фармацевтический рынок России, аналитический обзор, декабрь 2025
- ◆ AlphaRM, Forbes, «Фармвестник». Рейтинг топ-20 аптечных сетей России за 2025 год
- ◆ Data Insight. Рынок ePharma, итоги 2025 года
- ◆ INFOLine. Жёсткие дискаунтеры, итоги 2025 года
- ◆ «Помир» и «Коммерсантъ». Потребительское поведение, январь 2026
- ◆ Federal Reserve Bank of New York, Liberty Street Economics. Explaining the K-Shaped Economy, 1 мая 2026
- ◆ Federal Reserve Bank of Minneapolis. Have U.S. consumers gone «K-shaped», 20 марта 2026
- ◆ Moody's Analytics, оценки Марка Занди, 1 квартал 2026
- ◆ Bureau of Economic Analysis. Distribution of Personal Consumption Expenditures, прототип
- ◆ Retail.ru. Кейс системы динамического ценообразования в аптечной сети, myRetailStrategy, 13 декабря 2021, на правах рекламы

- ◆ Revionics. Farmacorp customer case study
- ◆ Boots UK. Программа Price Advantage
- ◆ ITV News. Расследование по акциям Boots и Superdrug, 30 января 2026
- ◆ Restaurant Dive. Wendy's backtracks on dynamic pricing, февраль 2024
- ◆ U.S. Department of Justice. Предложенное мировое соглашение по делу RealPage, 24 ноября 2025
- ◆ Федеральный закон № 425-ФЗ от 28.11.2025 и закон от 4 июля 2026 года о пороге УСН