ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Наценка не растёт третий год. Где аптечная сеть может заработать на цене

Рынок лекарств растёт за счёт стоимости упаковки, а наценка аптек третий год держится около 21%. Продуктовый ретейл, маркетплейсы и зарубежные аптечные сети за 2024–2026 годы показали, какие способы поднять маржу работают и как это проверить.

КТ **Константин Тиунов**
Независимый эксперт фармрынка

tiukon.ru
12 ноября 2026

В 2025 году рынок лекарств вырос на 13,3% в деньгах и на 0,02% в упаковках (DSM Group). Весь прирост дала средняя стоимость упаковки. Наценка аптек на лекарства третий год держится около 21%, в мае 2026 года она составила 20,9%. В первом квартале 2026 года продажи лекарств в упаковках упали на 5,9% (RNC Pharma). На рост числа покупок аптеке рассчитывать не приходится.

Зарабатывать приходится на цене, а цена в большинстве аптечных сетей устроена по-старому. В колонке для «Московских аптек» я сформулировал это так: аптеки применяют методы повышения маржинальности активно, но грубо. Одинаковую наценку ставят на большую группу товаров и меняют её раз в несколько месяцев. Переоценка остатков отстаёт ещё на 30–90 дней оборачиваемости. Скидки дают без расчёта, а результат сравнивают с прошлым годом.

Генеральный директор «Риглы» Борис Попов описал положение отрасли так: «Мы боремся за 1–2% доходности» (Фармвестник, сентябрь 2025 года). При такой доходности ошибка в цене на несколько процентов решает, заработает аптека или нет. Если чистая прибыль составляет 1–2% выручки, снижение цены на 1% без роста продаж забирает от половины до всей прибыли. Ниже разобраны шесть рычагов: цена по роли товара, частота переоценки, скидки, собственные марки, деньги производителя и наличие ходового товара. Для каждого есть примеры других рынков за 2024–2026 годы. Отдельно разобрано, как проверить результат.

Маржа под давлением в России и за рубежом

Число аптек в России в 2025 году выросло до 82,7 тыс., и весь прирост дали три лидера рынка. Без них аптек стало меньше на 1,76 тыс. Локальные аптечные сети за год потеряли 2,9 тыс. точек (AlphaRM, Фармвестник). Доля двадцати крупнейших аптечных сетей в продажах выросла с 46,4% в 2020 году до 66,6% в 2025-м. Заместитель генерального директора «Риглы» Сергей Ковалёв считает, что аптеке нужно не меньше 1,5 млн руб. выручки в месяц, и то если директор и бухгалтер работают бесплатно. Таких денег, по его оценке, не набирают около 16 тыс. аптек (Фармвестник).

В США аптечную розницу давят другие силы, но итог похож. Walgreens объявила о закрытии 1 200 магазинов за три года. В августе 2025 года компания ушла с биржи: её купил фонд Sycamore Partners примерно за $10 млрд (CBS News). Осенью 2024 года сопоставимые продажи Walgreens вне рецептурного отдела упали на 4,6%. Rite Aid к октябрю 2025 года закрыла все свои магазины, около 1 240.

В Англии на 31 марта 2025 года работали 9 999 аптек. Ниже 10 тыс. их число опустилось впервые за 20 лет (Chemist+Druggist). Ассоциация аптечных сетей CCA считает, что реальное финансирование аптечного контракта с 2015 года сократилось больше чем на 30%. В Германии на конец 2024 года работали 17 041 аптека, меньше, чем когда-либо с конца 1970-х. Около 7% немецких аптек в 2024 году были убыточны. Вознаграждение аптеки за рецептурную упаковку там не пересматривали 12 лет (ABDA).

По моей оценке, причина везде похожа. Регулируемую часть дохода аптека поднять не может, а свободную забирают онлайн-продажи и крупные игроки. Зарабатывать остаётся на той цене, которую аптека назначает сама.

Где аптека теряет деньги на цене

В сентябре 2026 года я собрал за один день онлайн-цены 3 445 московских аптек 33 аптечных сетей возле 264 станций метро. Сбор и расчёт делал через сервис мониторинга цен parso.ru. Подробно результаты разобраны в статье «Сосед не в счёт».

В 52% пар «станция + товар» самая дорогая аптека продаёт тот же товар на 20% и более дороже самой дешёвой. В 27% пар разница больше 30%, в 7% доходит до полутора раз и больше. Одна упаковка из 60 таблеток возле одной станции стоила от 2 370 до 3 793 руб. в 14 аптечных сетях.



Рисунок 1. Разброс цены на один товар возле одной станции метро
Расчёт автора по данным мониторинга онлайн-цен, сентябрь 2026 года

В 25 аптечных сетях цена аптеки почти не связана с ценами соседей на той же станции. Судя по всему, правила наценки там свои, и аптеку через дорогу в них не учитывают. Конкуренты при этом правят цены быстро. Из 28 аптек возле одной станции за сутки цену сменили 8. Одна аптечная сеть за ночь снизила цену примерно на 12% во всех своих точках. Если конкуренты меняют цены каждую неделю, а аптека раз в месяц, три недели из четырёх её цена отстаёт от рынка.

Цена по роли товара

Около половины продаж лекарств приходится на ЖНВЛП, жизненно необходимые и важнейшие препараты. По данным DSM Group, в 2025 году их доля составила 52% в рублях. Предельную наценку на них устанавливает регион. В феврале 2026 года Минюст зарегистрировал новую методику ФАС. Она позволяет регионам выделить подгруппы внутри дорогого сегмента и снизить там надбавки (Retail.ru). За семь месяцев 2026 года цены на лекарства выросли на 2,5%, и весь рост дали препараты вне перечня ЖНВЛП (Фармвестник).

Свободная часть полки тоже неоднородна. Одни товары служат покупателю ориентиром: диабетик знает цену тест-полосок наизусть, и её приходится держать в рынке. Цену других, например салфеток к тем же полоскам, никто не сверяет, и на них аптека зарабатывает. Высокомаржинальные товары и собственные марки относятся ко второй группе. Одна наценка на всю группу «медизделия» проигрывает дважды. На полосках она отпугивает покупателя, а на салфетках аптека недобирает маржу.

Продуктовый ретейл называет товары-ориентиры KVI (key value items, ключевые товары для восприятия цены). В исследовании McKinsey 2026 года о продуктовом рынке Северной Америки 81% сетей заявили, что усилят опору на такие товары. Сильнее всего восприятие цены формируют яйца, молоко, сыр и фарш: их назвали от 47 до 52% опрошенных (Food Trade News). Bain в марте 2026 года пришла к тому же выводу. Держать цену дискаунтера по всей полке не нужно, самая острая цена нужна на часто покупаемых товарах (Bain).

У ролевой цены есть и обратная сторона. В кейсе BCG 2024 года продуктовая сеть без всякой нужды держала часть цен на 20–30% ниже конкурента. Цены подняли до уровня чуть ниже конкурента, и маржа выросла почти без потери продаж в штуках (BCG). По моему опыту, в аптеке таких позиций много: цену на них когда-то снизили по акции и забыли вернуть.

Публичный пример в российской аптечной рознице есть у дальневосточной «Амурфармации». Заместитель генерального директора Николай Гребенников объяснил переход на алгоритм так: «Старая система наценок уже не справлялась» (ComNews, сентябрь 2025 года). Пилот шёл в интернет-магазине одного города, товары разделили на тестовые и контрольные. По данным поставщика решения, валовая прибыль по тестовым товарам выросла на 26–130%. Цифра относится к отобранным позициям, и независимой проверки её в открытых источниках нет. Зато контрольную группу аптечная сеть поставила сама, а в российской аптечной рознице я такое видел редко.

Противоположный подход, одну формулу на весь ассортимент, выбрала американская онлайн-аптека Mark Cuban Cost Plus Drugs. Цену там считают открыто: закупка, плюс 15%, плюс $5 за работу аптеки и $5 за доставку (MUSC). На дорогих дженериках и упаковках на 90 дней такая формула выигрывает. На дешёвых упаковках на 30 дней фиксированные сборы съедают выгоду. Противосудорожные препараты в таких упаковках там в среднем на 14,85% дороже цены государственной программы Medicare (Drug Topics, октябрь 2026 года). Даже компании, которая построила на этой формуле бренд, она подходит не для всего ассортимента.

Как часто менять цену

Частота переоценки упирается в бумажный ценник. «Перекрёсток» в 2024 году начал ставить 2 млн электронных ценников в 100 супермаркетах. По расчёту компании, один супермаркет тратил на смену бумажных ценников около 12 часов рабочего времени в день и ещё 4 часа на их проверку (Retail.ru). «Лемана ПРО» после пилота 2025 года за два года переводит на электронные ценники все магазины. Каждый её магазин тратил на бумажные ценники не меньше 32 человеко-часов в день.

Walmart в декабре 2024 года расширил контракт на электронные ценники до всех 4 600 магазинов в США (Retail Technology Innovation Hub). Kroger поставил 36 млн ценников в 1 100 магазинах и к 2029 году планирует охватить больше 2 400. Из аптечных сетей электронные ценники внедряет

Dr. Max. Проект охватывает 220 аптек и должен закончиться к концу 2026 года. Публичных внедрений в российских аптеках за 2024–2026 годы в открытых источниках не нашли.

Покупатели опасаются, что электронный ценник превратит цену в «такси в час пик». В феврале 2024 года глава сети ресторанов Wendy's пообещал с 2025 года тестировать динамические цены. После волны критики компания заявила, что её поняли неверно и поднимать цены в часы спроса она не будет. В августе 2024 года американские сенаторы направили Kroger письмо о риске таких цен. Данные эти опасения пока не подтверждают. Исследователи из UC San Diego, UT Austin и Northwestern изучили 180 млн наблюдений в 114 магазинах до и после установки электронных ценников. Всплесков цен «по спросу» они не нашли: цены менялись вслед за закупкой, конкурентами и акциями производителей (UC San Diego). Один из авторов, Иоаннис Стаматопулос, всё же предупреждает: цены «по спросу» могут оттолкнуть покупателей навсегда.

Персональные цены регулятор оценивает строже, чем частоту переоценки. Федеральная торговая комиссия США (FTC) в январе 2025 года опубликовала первые выводы своего исследования. По ним посредники помогают ретейлерам ставить цену по местоположению, демографии и поведению покупателя в браузере (FTC). В штате Нью-Йорк цену, рассчитанную алгоритмом по персональным данным, надо помечать, штраф за нарушение составляет до $1 000. Закон вступил в силу в июле 2025 года, а применять его начали после того, как в октябре суд отклонил иск ретейлеров. Instacart после публикации Consumer Reports свернул тесты, в которых разные покупатели видели одну позицию с разницей в цене до 23%.

Российской аптеке стоит держаться той же границы. Менять цену чаще и с учётом публичных цен конкурентов можно и нужно. Решение о своей цене аптечная сеть принимает сама: договорённости и обмен ценами с конкурентами запрещает антимонопольный закон. Цена, рассчитанная по персональным данным конкретного покупателя, рискованна: аптека работает по публичному договору, где цена одинакова для всех покупателей, кроме льгот, допущенных законом (ст. 426 ГК РФ). Открытые скидки по карте лояльности к этому случаю не относятся. На ЖНВЛП цену к тому же ограничивает государство. Цену разумнее тестировать на группах аптек. Механика подробнее разобрана в статье о динамическом ценообразовании.

Скидка и промо: сначала посчитать

Наценка 21% соответствует валовой марже около 17%. Для круглого счёта возьмём маржу 20%. При ней скидка 5% забирает четверть валовой прибыли с каждой упаковки. Чтобы заработать столько же, продать придётся на треть больше. При скидке 10% и той же марже продажи надо удвоить. При марже 17% скидка 5% требует уже +42% продаж.

В масштабе аптечной сети это выглядит так. Сеть продаёт товар на 1 млн руб. в месяц с маржой 20% и зарабатывает на нём 200 тыс. руб. После скидки 5% при прежних продажах она получит 150 тыс. руб. и потеряет 50 тыс. руб. в месяц на одном товаре. По моему опыту, скидку чаще дают на то, что и без неё хорошо продаётся.



Рисунок 2. Насколько больше надо продать, чтобы скидка не уменьшила валовую прибыль
Расчёт автора

Продуктовые сети в России сокращают краткосрочные акции. По данным NielsenIQ, доля продаж по таким акциям за год снизилась с 31% до 24% (New Retail, апрель 2025 года). В молоке и сметане продуктовые сети отказываются от акций совсем, а в шоколаде, конфетах и чае переходят на постоянно низкую цену. К середине 2025 года доля промо в продовольственных товарах снизилась на 6,4 п. п., до 54,2% (Коммерсантъ).

Во что обходится промо, видно по отчётности. Валовая маржа «Магнита» в 2025 году снизилась с 22,5% до 22,3%. В годовом отчёте компания прямо назвала причины: выросли потери и интенсивность промо. Сопоставимые продажи выросли на 8,7%: средний чек прибавил 8,4%, число покупок только 0,3%. Североамериканские покупатели, по данным McKinsey 2026 года, смотрят на акции так же: 71% из них предпочитают стабильно низкую цену частым акциям при высокой цене на полке.

На маркетплейсах видно, что происходит с маржой продавца, когда условия скидок определяет площадка. В феврале 2025 года ФАС выдала Ozon и Wildberries предупреждения: товары включали в распродажи за счёт продавцов без их согласия. Во втором квартале 2026 года комиссия вместе с логистикой на Ozon достигла 47,8% цены продавца, годом раньше она составляла 18,6% (Коммерсантъ). Рентабельность продавцов, по оценке Market Papa, за год упала с 15% до 5%. С 1 октября 2026 года закон о платформенной экономике (289-ФЗ) обязывает маркетплейс получать согласие продавца на снижение цены за его счёт.



Рисунок 3. Комиссия и логистика маркетплейсов, % базовой цены продавца
АПЭТ, «Коммерсантъ», 26.08.2026

Аптечные сети всё больше продают через аптечные агрегаторы, поэтому вопрос, кто управляет скидкой, касается и их.

Собственные марки

Собственная торговая марка работает там, где есть объём продаж и где покупатель не сверяет цену. В БАД аптечные сети это условие уже используют. По данным DSM Group за январь–октябрь 2025 года, доля собственных марок аптечных сетей в продажах БАД выросла до 22,5% в рублях (годом ранее 20%) и до 30,5% в упаковках. В двадцатку крупнейших брендов БАД вошли пять собственных марок аптечных сетей (Коммерсантъ). Продажи лекарств под собственной маркой «Ранкоф» в 2025 году превысили 1 млрд руб. в розничных ценах (GxP News).

Производители смотрят на это иначе. Председатель совета директоров «Эвалара» Наталия Прокопьева считает, что из-за чрезмерного развития собственных марок с аптечных полок исчезает привычная покупателю брендированная продукция (Коммерсантъ). Аптечной сети стоит учитывать этот довод на переговорах: производитель, которого вытеснили с полки, перестаёт платить за неё.

Продуктовый ретейл продвинулся дальше. Доля собственных марок в товарообороте «Пятёрочки» в 2025 году составила 25,5%. При этом «Пятёрочка» сократила портфель с 77 до 35 марок и сдвигает их в средний и высокий ценовой сегмент. Так она уходит от прямого ценового столкновения с аналогами (Retail.ru). В Европе собственные марки занимают 39,5% продаж в деньгах, в США 21,3% (PLMA). Доля собственных марок Walgreens осенью 2024 года составила 17,8% продаж.

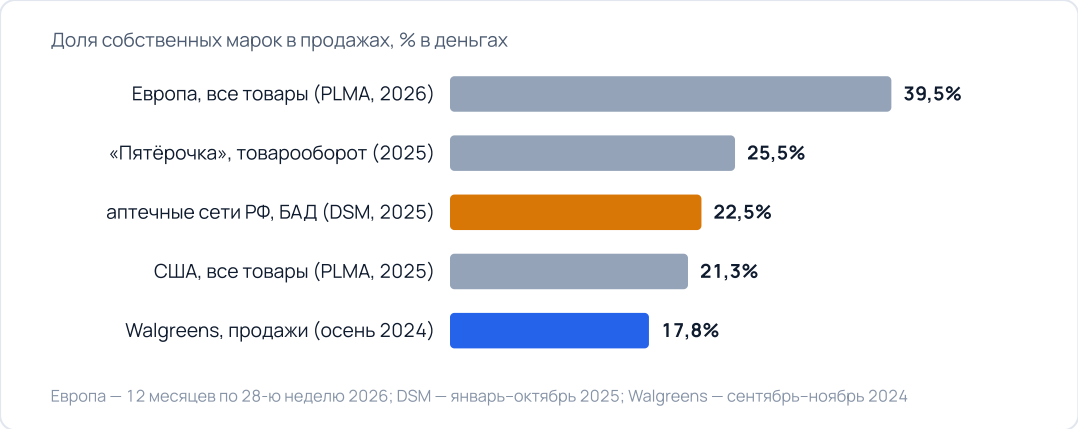


Рисунок 4. Доля собственных марок в продажах
PLMA, DSM Group, отчётность компаний

Цифры на графике посчитаны по разным базам и периодам, поэтому сравнивать их стоит только по порядку величины. Генеральный директор AlphaRM Николай Демидов предупреждает о встречном риске: самые маржинальные нелекарственные категории постепенно уходят на универсальные маркетплейсы (Коммерсантъ). Собственной марке в парафармацевтике приходится конкурировать и с маркетплейсом.

Деньги производителя и реклама

Новинки, ценовые стимулы и выкладку в аптеке в основном оплачивает производитель. Маркетинговым контрактом он покупает место на полке, выкладку и участие в акциях. Объём этих денег растёт. В союзе «ПроАптека» за первое полугодие 2025 года доля законтрактованного ассортимента выросла с 40% до 43,8%. Выручка участников по маркетинговым контрактам за то же время выросла на 61% (Фармвестник).

По словам Сергея Ковалёва из «Риглы», если маркетинговые выплаты составляют две трети прибыли аптечной сети, у этой компании «большие проблемы с фронт-маржой» (Фармвестник, февраль 2026 года). Фронт-маржой называют доход от наценки на полке. Деньги производителя надо считать вместе с ней. Если наценку подняли, а выплаты производителя упали, результата нет.

Продуктовые сети превратили полку и приложение в рекламную площадку. Рекламная выручка X5 выросла примерно с 20 млрд руб. в 2024 году до 30 млрд руб. в 2025-м. В первом полугодии 2026 года реклама X5 росла почти в пять раз быстрее основной выручки. Число рекламодателей «Магнита», не связанных с поставками, выросло на 148% (Sostav).

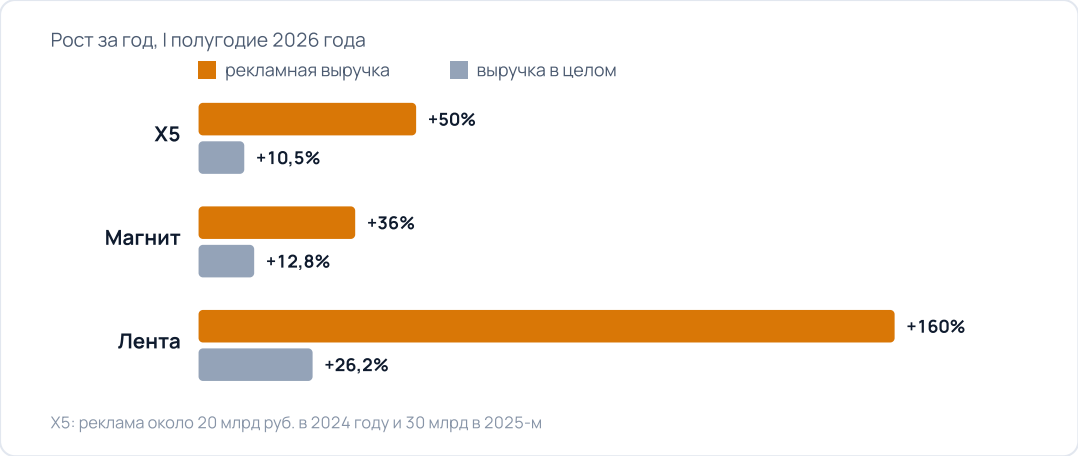


Рисунок 5. Рост рекламной выручки и выручки в целом, I полугодие 2026 года
Отчётность компаний по МСФО, Sostav

Американские аптечные сети рекламную выручку отдельно не раскрывают. Европейская онлайн-аптека DocMorris показывает её в сегменте цифровых услуг вместе с телемедициной и маркетплейсом. Во втором квартале 2026 года сегмент вырос на 80%, до 13,9 млн швейцарских франков. У российской аптеки здесь есть предел. Закон об охране здоровья граждан (ст. 74 323-ФЗ) запрещает фармацевту принимать деньги и подарки от производителя и скрывать от покупателя более дешёвые препараты с тем же МНН. Правила надлежащей аптечной практики (приказ Минздрава № 259н) обязывают сообщать о таких препаратах. Поэтому рекомендацию за первым столом в маркетинговый контракт включать нельзя.

Наличие ходового товара

По тому же сентябрьскому мониторингу витрин аптечного агрегатора, в среднем 24,6% востребованных товаров московской аптеки нельзя было забрать в день заказа. Возле той же станции эти товары в тот же день отдавали три и более конкурента. В разных аптечных сетях этот показатель составляет от 9 до 39%. Каждая десятая аптека не может отдать в день заказа половину ходовых позиций и больше.

Матрицу полезно делить на три части: что лежит всегда, что привозят под заказ и что не нужно ни там, ни там. Сезонный товар на пиковый период попадает в первую часть, вне сезона во вторую. Дорогая позиция с редким спросом первой уходит под заказ, а дешёвую с редким спросом хранение не окупит. Как онлайн-бронирование меняет эту логику, разобрано в статье «Продать то, чего нет».

Проверка контрольной группой

Аптечные сети запускают акции, меняют наценку, вводят собственные марки и сравнивают продажи с прошлым годом. За год поменялись цены, ассортимент и соседи, поэтому такое сравнение ничего не доказывает. Любой метод я проверял бы на контрольной группе. В пилот берут 10–20% аптек на 2–4 недели, а рядом оставляют такие же аптеки без изменений. В аптечной сети из 50 аптек это 5–10 тестовых аптек и столько же контрольных.

Такой эксперимент поставили в продуктовой сети на Среднем Западе США. Исследователи Bray, Stamatopoulos и Sanders 35 недель меняли цены в 82 тестовых магазинах и сравнивали их с 34 контрольными. Всего они случайным образом назначили 389 890 цен (Kellogg School). В экспери-

менте продажи падали на 0,34% на каждый процент роста цены. Та же модель на обычной истории продаж давала 1,97%, почти в шесть раз больше.



Рисунок 6. Две оценки реакции покупателя на цену в одной сети
Bray, Stamatopoulos, Sanders, 2024

Модель, обученная на истории продаж, может переоценить реакцию покупателя и подсказать цену ниже той, которую можно держать. Проверить это можно только на тестовых и контрольных аптеках.

Консультанты публикуют крупные цифры, но редко показывают, как их проверяли. BCG в 2024 году писала о росте валовой прибыли на 5–10% от ценообразования с помощью ИИ, но не раскрыла ни выборку, ни контрольные группы. Simon-Kucher в 2025 году опросила больше 2 200 руководителей из 28 стран. По этому опросу компании реализуют меньше половины запланированного повышения цен, а отдача от ИИ в ценообразовании пока низкая (Simon-Kucher). X5 оценила дополнительную операционную прибыль от ИИ-решений в 2025 году примерно в 5 млрд руб. и сообщила, что проверяет эффект A/B-тестами (ComNews). Какая часть суммы пришлась на ценообразование, компания не раскрыла.

Вилка «плюс 5–8 п. п. маржи» давно ходит по презентациям, но подтверждённой контрольной группой я её не видел. Публичных российских аптечных кейсов с контрольной группой мне известно два: пилот «Амурфармации» и кейс 2021 года на Retail.ru. Во втором валовой доход вырос на 15,62%, по моему пересчёту это около 0,7 п. п. маржи. Как устроены разные подходы к мониторингу цен конкурентов, разобрано в статье о «Фармлиге».

Новый канал: ответы ИИ-ассистентов

Ещё один канал аптечные сети почти не используют: ответы ИИ-ассистентов. Алиса AI подбирает товары из Яндекс Товаров и поисковой выдачи. Купить место в самом ответе, насколько мне известно, нельзя. Рекламу под ответом с пометкой «промо» Яндекс пока только тестирует. По моей оценке, шансы попасть в ответ выше у аптеки, которая выгружает товары в Яндекс Товары и держит карточку полной: название, дозировка, наличие, цена. Подробно этот канал разобран в статье об агентном поиске.

С чего начать

1. Найдите на аптечном агрегаторе 20 своих ходовых позиций и сравните цены своих аптек с соседями. На это уйдёт около часа.
2. Разделите свободный ассортимент на товары-ориентиры и товары, цену которых не сверяют, и ставьте наценку по роли товара.

3. Сократите срок между решением о цене и новой ценой на полке. Когда конкуренты переоценивают товар каждую неделю, переоценка раз в месяц обходится дорого.
4. Перед каждой скидкой посчитайте, сколько придётся продать сверх обычного, и сравните с итогом прошлой акции.
5. Сводите деньги производителя и наценку в одну маржу.
6. Проверяйте каждое изменение на 10–20% аптек рядом с контрольными аптеками, которые работают по старым правилам.

Методика. Мониторинг онлайн-цен: Москва, один день сентября 2026 года, 3 445 аптек 33 аптечных сетей возле 264 станций метро, 16 673 пары «станция + товар». Доля товаров, которые нельзя забрать в день заказа, посчитана по витринам аптечного агрегатора, а не по остаткам аптек. Расчёт скидки: прирост продаж, при котором валовая прибыль не меняется, равен m / (m − d) − 1, где m — валовая маржа, d — скидка, обе в долях цены. Доли собственных марок на графике взяты из разных источников с разной базой и периодом. Пересчёт кейса 2021 года в пункты маржи сделан автором. Зарубежные исследования 2024–2025 годов опубликованы как рабочие статьи.

Материал носит информационно-аналитический характер и не является рекламой лекарственных препаратов, медицинских изделий и БАД.

ИСТОЧНИКИ

- «Московские аптеки», колонка автора, 12.11.2026
- DSM Group, RNC Pharma, AlphaRM, NielsenIQ, PLMA, АПЭТ
- Годовые отчёты и отчётность ПАО «Магнит», X5, «Лента», Walgreens, DocMorris
- McKinsey, BCG, Bain, Simon-Kucher
- Bray, Stamatopoulos, Sanders (Northwestern, UT Austin, UC San Diego)
- FTC, ABDA, Company Chemists' Association
- Федеральный закон № 323-ФЗ; приказ Минздрава России № 259н; Федеральный закон № 289-ФЗ; ГК РФ
- «Фармвестник», «Коммерсантъ», Retail.ru, New Retail, Sostav, ComNews, Chemist+Druggist, Drug Topics, CBS News, Food Trade News, Retail Technology Innovation Hub