

Как следить за ценами конкурентов. Четыре подхода, о которых рассказали на «Фармлиге»

На осенней «Фармлиге» о ценах конкурентов говорили аптечные сети, два производителя и дистрибьютор. Аптеки опираются на знание своего покупателя, «Акрихин» собрал своих ИИ-агентов, «Гранд Капитал» прогнозирует цены конкурентов по истории продаж, а «Натура Сиберика» покупает дешёвые сырые данные и доводит их до ума сама. Я сравнил эти подходы со своим мониторингом онлайн-цен аптек.



Константин Тиунов
Независимый эксперт фармынка

tiukon.ru
2 октября 2026

1 октября DSM Group провела в Москве VI осенний форум «Фармлига — встреча лидеров». Отдельной сессии о мониторинге цен в программе не было. Но к ценам конкурентов выступавшие возвращались трижды: на утренней панели, на дневной панели об ИИ и в докладе основателя «Гранд Капитала». Я пересказываю, что прозвучало со сцены, и пишу, что думаю об этом сам. Цифры спикеров я привожу с их слов: проверить их по открытым источникам нельзя.

Дорогие деньги и короткий горизонт

Фон для разговора о ценах задал Родион Ломиворотов, исполнительный директор и старший экономист Сбера. К концу года он ждёт ключевую ставку на уровне 14% или 13,75%. В следующем году ставка, по его прогнозу, постепенно снизится примерно до 12–13%, а при новых сырьевых и инфляционных шоках останется около 15%. Экономика с середины 2025 года почти стоит и за год выросла примерно на 1%. Комфортной для инвестиций клиенты Сбера в опросе назвали ставку ниже 12%, а лучше ниже 10%. Зал в опросе по ходу доклада не поверил, что инфляция в следующем году опустится до цели в 4%.

Вечером декан экономического факультета МГУ Александр Аузан говорил о горизонте планирования. В России он составляет около двух лет, тогда как элиты «азиатских тигров» смотрят на 20 лет вперёд. Росту, по его словам, нужны длинный взгляд, доверие и договороспособность.

Когда оборотные деньги дорогие, аптечной сети трудно открывать новые аптеки, и маржу она держит ценой. Цену при этом приходится пересматривать часто, не дожидаясь итогов квартала.

Аптечные сети: онлайн-покупатель сравнивает цены

Утреннюю панель «Прибыль есть — денег нет. Идеальный шторм ритейла» вёл Олег Комаров, генеральный директор «Квадрат-С». В ней участвовали Сергей Корепин («Добрая Аптека», Архангельск), Вадим Раньшиков («ТаблеТочка», ГК «АРТЭС»), Эмиль Хубалиев («Вита», Самара), Егор Будрин («Твой доктор», «Здесь Аптека») и Кадимагомед Ибрагимов (СОЮЗ «ШАХ»). Участники сошлись в том, что консолидация продолжается, а маржа размывается.

Отдельно говорили об эластичности спроса, то есть о том, насколько падают продажи при росте цены. На панели прозвучало, что в интернете спрос намного эластичнее, чем в торговом зале: покупателя там интересуют только наличие и цена. В зале фармацевт может объяснить, почему стоит купить препарат дороже, и за этот сервис аптека берёт премию к цене. Вывод был такой: цена важна части клиентов, остальные платят за сервис. Прозвучала и ещё одна мысль: чем дороже товар, тем выше эластичность.

Разницу я объясняю тем, как покупатель видит цены. В торговом зале он сравнивает цену аптеки с одной-двумя соседними вывесками, а на аптечном агрегаторе она стоит в общем списке, отсортированном по возрастанию цены.

Самую низкую цену при этом держат немногие. В докладе на «Аптеке 2026» 28 сентября я показывал, по какой доле товаров аптечная сеть ставит самую низкую цену возле станции метро. Данные взяты из мониторинга онлайн-цен аптек Москвы. Почти по половине товаров самую низкую цену держат несколько аптечных сетей. Крупные держат её по 8–12% товаров, а ещё две аптечные сети — меньше чем по 2%. Закупают все примерно по одинаковым ценам, и большинство аптек ставит цену без оглядки на соседей. В половине случаев (52%) разница между самой дорогой и самой дешёвой аптекой возле станции составляет 20% и больше. Рейтинг аптечных сетей по ценам относительно соседей приведён в статье [«Сосед не в счёт»](#).

Ставить самую низкую цену на весь ассортимент невыгодно. Если ваша валовая маржа 20%, скидка 5% забирает четверть валовой прибыли, и чтобы вернуть прежние деньги, вам нужно продать на треть больше. Аптечной сети выгоднее разделить ассортимент по ролям. Сначала она определяет товары, по цене которых покупатель судит обо всей аптеке, и держит на них цену в рынке. Сопутствующие товары покупатель докладывает в тот же заказ и их цену не сверяет, поэтому на них аптека зарабатывает.

«Акрихин»: свои агенты вместо покупки данных

Дневную панель «Как меняется модель управления бизнесом. Ожидания и разочарования ИИ» вёл Борис Агатов, эксперт по внедрению ИИ. В ней участвовали Михаил Платонов (PepsiCo), Илья Кадацкий (Finn Flare), Элеонора Ахмедзянова («Аскона»), Андрей Руцкин («Холодильник.ру») и представитель маркетинговой аналитики «Натуры Сибирики». Фармацевтическую отрасль представлял Сергей Исаев, директор по цифровым направлениям бизнеса «Акрихина».

В «Акрихине», как рассказали на панели, работают уже десятки ИИ-агентов, то есть программ на основе нейросети, которые сами выполняют задачу по шагам. Один из них заменил покупку данных о рынке. Поставщик просил за данные с одного ресурса 1,5 млн руб., а агент собирает то же самое без новых сотрудников. Другой агент следит за ценами. Он сообщает, что на таком-то сайте, в такой-то аптечной сети, в таком-то городе изменились цены, и предлагает подумать, как ответить. Первую версию платформы для агентов сделали за три недели. Экономии оценили в 50–80 млн руб.: столько стоили предложения подрядчиков, от которых компания отказалась.

Производителю естественно следить за ценой своего препарата на полке, и сигнал об изменении цены хорош как первый шаг. Собрать цены сегодня действительно можно быстро и недорого. Труднее понять, чья это цена и с чем её сравнивать. На аптечном агрегаторе под одним названием аптечной сети бывает несколько вывесок с разными ценами. Одна аптечная сеть в Москве держит по одному товару сразу несколько ценовых уровней в разных аптеках. Сигнал без привязки к конкретной аптеке и к владельцу ценника легко превращается в шум.

«Гранд Капитал»: от вчерашних цен к прогнозу

Денис Ременяко, основатель и генеральный директор ФК «Гранд Капитал», в сессии «Мнения первых» говорил в основном о ценообразовании дистрибьютора. По его словам, до 2024 года компания видела цены конкурентов с опозданием на один-два дня и не учитывала их объём продаж и заработок на позиции. В его примере конкурент поднял цену до 107 руб., а «Гранд Капитал» поставил 104,99 руб. вместо возможных 106,99 руб. и терял около 2 руб. на каждой упаковке.

Затраты на обслуживание упаковки Ременяко показал на двух препаратах одного размера. Препарат за 50 руб. с наценкой 10% после логистики, сборки и общих расходов приносил 1 руб., препарат за 1 000 руб. с наценкой 1% — около 6 руб.

Теперь модель компании учитывает аптечные продажи за три года, долю и ежедневные остатки каждого конкурента и то, как меняется его наценка. Считает всё это ИИ-сотрудник «Лео». По словам Ременяко, в двух филиалах он уже принёс «десятки миллионов рублей» дополнительного заработка. Ременяко ожидает, что скоро и аптека по своей истории продаж будет знать завтрашние продажи и цену, и компания собирается прийти к аптекам с такими сервисами.

Признание задержки в один-два дня кажется мне честным. Для дистрибьютора, у которого тысячи прайс-листов и ежедневные данные о конкурентах, такая модель выглядит разумной. С прогнозом для аптеки я согласен не полностью, потому что её ценообразование устроено иначе.

В рознице задержка обычно больше одного-двух дней. На практике аптеки пересматривают наценку к закупочной цене редко. Срок зависит от конкретного товара, но в среднем наценку меняют не чаще раза в несколько месяцев. Переоценка остатков отстаёт на срок оборачиваемости, то есть на 30–90 дней.

История продаж показывает, как покупали товар по прошлым ценам аптеки, но о том, что соседи вчера снизили цену, она не знает. Модели спроса к тому же нужна длинная история продаж, и одной аптеке её обычно не хватает. Зато цены соседей каждый день открыты на витрине агрегатора. Поэтому аптеке решение о цене точнее принимать по текущим онлайн-ценам, чем по историческим данным.

Розничные цены движутся быстро. Я сравнил онлайн-цены возле одной станции метро за два дня подряд: из 28 аптек за сутки цену сменили 8. А одна аптечная сеть за ночь снизила цену примерно на 12% сразу во всех своих аптеках. Предсказать такое решение конкурента по истории трудно, а мониторинг увидит его на следующее утро.

Из доклада Ременяко аптеке пригодится пример с упаковками за 50 и за 1 000 руб. Затраты на обслуживание упаковки почти не зависят от её цены, поэтому дешёвая позиция с высокой наценкой в процентах может принести меньше денег, чем дорогая с низкой. На дорогих позициях коридор для наценки к тому же узкий, и покупатель сверяет цену тщательнее. Поэтому ассортимент приходится делить по ролям, и единая наценка на всё здесь не работает. Как это сделать, я разбирал в статье [«Рынок лекарств вырос на 13 процентов»](#).

«Натура Сиберика»: дешёвые данные и хаос

Представитель маркетинговой аналитики «Натуры Сиберики» рассказала на дневной панели, как экономят на данных. Компания покупает на рынке дешёвые сырые данные, сама структурирует их и приводит к единому виду. Качественные внешние данные стоят 30 млн руб. в год, дешёвые — 5

млн руб. Разница в качестве огромная, но после обработки отчётность становится безошибочной. На той же панели прозвучало главное, на мой взгляд, предупреждение: если в системе хаос, ИИ начинает автоматизировать и анализировать хаос. Позже эту мысль повторили другими словами: на хаотичных данных хаос будет масштабирован в разы.

На утренней панели к тому же выводу пришли с другой стороны. Там прозвучало, что полные данные о продажах по всему рынку стоят огромных денег, а на одних своих данных агент сработает посредственно. Купить агента и «сотворить чудо» называли утопией. Ещё одно наблюдение с панели: дорогие покупные ИИ-проекты пока никому на рынке не принесли публично названного положительного результата.

Мой опыт мониторинга цен с этим совпадает целиком. Для цен аптек «довести данные до ума» означает четыре вещи. Сначала нужно найти владельца ценника: название на витрине агрегатора его показывает не всегда. Затем сравнивать только то, что можно забрать сегодня, потому что бронь «на сегодня» к вечеру часто становится бронью «на завтра». Как устроено онлайн-бронирование, я писал в статье [«Продать то, чего нет»](#). Каждую позицию нужно связать с единым справочником товаров, иначе одна упаковка считается за две. Наконец, сравнивать цены можно только в срезе одного дня и одной станции метро.

После такой обработки от исходного списка остаётся заметно меньше. На каждую обоснованную рекомендацию по цене приходится четыре-пять товаров на входе. ИИ полезен после этой работы, а без неё он только быстрее размножит ошибки.

Четыре подхода и общий вопрос

КТО	ОТКУДА ДАННЫЕ	ЧТО ПОЛУЧАЕТ	ОГРАНИЧЕНИЕ
Аптечные сети на утренней панели	своя касса, фармацевт в зале, ручные правила по каждой аптеке	знание своего покупателя	касса не показывает, за чем покупатель пришёл и ушёл без покупки
«Акрихин»	свои ИИ-агенты на открытых сайтах	сигнал об изменении цены по сайту, аптечной сети и городу	сигнал нужно привязать к аптеке и владельцу ценника
«Гранд Капитал»	продажи за три года, прайс-листы, ежедневные остатки конкурентов	прогноз цены конкурента и своей цены	резкое промо конкурента по истории предсказать трудно
«Натура Сиберика»	дешёвые сырые данные с обработкой	отчётность без ошибок при меньших затратах	нужна своя команда и поэтапная работа
Мой мониторинг	текущие онлайн-цены аптек возле станции метро	самая низкая цена, разрыв с соседями, товар, которого нет при наличии у соседей	один агрегатор и выборка товаров

Перед всеми четырьмя подходами стоит один вопрос: как проверить, что новое правило цены приносит деньги. На утренней панели звучал совет сначала провести много дешёвых тестов и только потом идти в дорогие внедрения. С ценой это делается так. Если вы меняете правило цены, примените его сначала в 10–20% своих аптек на 2–4 недели и сравните результат с остальными аптеками. Всё, что не проверено контрольной группой, следует считать мнением. В том числе моё.