



Рынок лабораторной диагностики Центрального федерального округа

Лаборатории с пунктами забора биоматериала: ёмкость рынка, состояние, бизнес-модель и стратегии участников. Ёмкость собрана двумя путями — сверху вниз и снизу вверх по игрокам. Год оценки — 2025, горизонт прогноза — 2028.

MedProject supervisor Efanova Elena · Telegram @EIAIEfanova

Основание отчёта. Обзор построен исключительно на публичных данных: отраслевые обзоры (BusinesStat, Kept, РБК, Vademecum), государственная статистика (Росстат) и открытая бухгалтерская отчётность юридических лиц (РСБУ, Ческо). Первичного сбора данных и доступа к внутренней отчётности участников рынка не производилось.

Ограничение ответственности. Достоверность, полнота и актуальность исходных данных находятся в зоне ответственности их правообладателей. Аналитик не проверял публикуемые третьими лицами сведения на соответствие действительности и не несёт ответственности за их недостоверность, равно как и за решения, принятые на основании настоящего обзора. Расчётные величины, оценки и допущения обозначены в тексте и приведены диапазоном; ссылки на первоисточники — в приложении.

Что это за рынок в семи тезисах

321 млрд ₽

ВСЁ РЫНОК
ЛАБДИАГНОСТИКИ РФ, 2025
(ВКЛ. ГОССЕГМЕНТ)

201–209 млрд ₽

КОММЕРЧЕСКИЙ СЕГМЕНТ РФ,
2025

60–75 млрд ₽

ЁМКОСТЬ КОММЕРЧЕСКОГО
СЕГМЕНТА ЦФО, 2025

>65 %

ДОЛЯ ТОП-5 СЕТЕЙ В
КОММЕРЦИИ



Растёт ценой, не объёмом

Коммерческий сегмент РФ: 130 (2023) → 155 (2024) → 201–209 млрд ₽ (2025), +19–24% в год в номинале. Но число тестов почти стоит: ~417 млн, +1%. Разложение прироста: объём 3%, инфляция лабугслуг 35%, микс 62% — растёт не цена анализа, а дороговизна корзины. В ценах 2023 рост вдвое скромнее: +31% за два года, а не +58%. [↗ Ведомости](#) [↗ Росстат](#)



Деньги — у частного, объём — у государства

Коммерция = 62–65% рынка в деньгах, но гослаборатории делают ~2/3 всех исследований по количеству. Частник берёт дорогим чеком, а не потоком. [↗ Медвестник](#)



ЦФО — треть денег страны

ЦФО ≈ 30–35% платного медрынка, Москва+МО — крупнейший единичный кусок (~18–20% РФ). Ёмкость коммерческой лабдиагностики округа — **60–75 млрд ₽**. [↗ РБК](#)



Олигополия пяти сетей

Инвитро, Гемотест, KDL, Хеликс, Ситилаб держат >65% коммерции; топ-10 — 77%. Выручка лидеров в 10+ раз больше замыкающих топ-10. Вход «в лоб» в розницу тяжёл. [↗ РБК](#)



Модель = «фабрика + витрины»

Маржа сидит в централизованной лаборатории-хабе; пункт забора — дешёвый тиражируемый «агент». Франчайзи Инвитро отдаёт в хаб 60–65% цены теста. [↗ leaderfranchise](#)



Маржа лидеров под давлением

У Хеликса прибыль схлопнулась до 0,13 млрд при выручке 14,3 (2025); у Гемотеста прибыль –48% с 2022. Растут середняки — ДНКМ +99%, ЛабКвест +65% за 3 года. [↗ Checko](#)

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Рынок **зрелый и насыщенный**: число коммерческих тестов почти стоит (+1%), а деньги прибавляют +20–24% в год — рынок растёт ценой, а не притоком людей, и органический приток новых пациентов почти исчерпан. Проникновение это подтверждает при любом допущении о годовом чеке (оценка 10–17% или 27–44% при ориентире >8%), но само по себе оно выведено из ёмкости и требует внешней проверки — опорой служит динамика. Растить можно только **ценой/глубиной чекапа, новой географией, нишевой специализацией** (генетика, В2В-аутсорсинг для клиник) или **под франшизным брендом**. Ёмкость посчитана двумя путями, и они сошлись в коридоре **60–75 млрд ₽** — но независимость путей неполная: вход пути 2 (оборот топ-5) в отчёте не выведен и мог быть получен из того же рынка РФ, что и путь 1. Читать как рабочую оценку, а не как измерение; допущения и их вклад — в таблице «Ключевые допущения».

Рынок РФ: объём, структура, драйвер роста

Отраслевые обзоры (BusinesStat, РБК) расходятся по знаменателю — привожу диапазоном и помечаю, где методика непрозрачна.

270,6→321 млрд ₽

Весь рынок
лабдиагностики РФ
2024→2025, +18,6%

201–209 млрд ₽

Коммерческий сегмент РФ,
2025 (BusinesStat / РБК)

~417 млн

Коммерческих
исследований в год (2024),
+1% — объём стоит

~370 ₽

Средний чек за тест
(расчётно 155 млрд ÷ 417
млн, 2024)

Динамика коммерческого сегмента

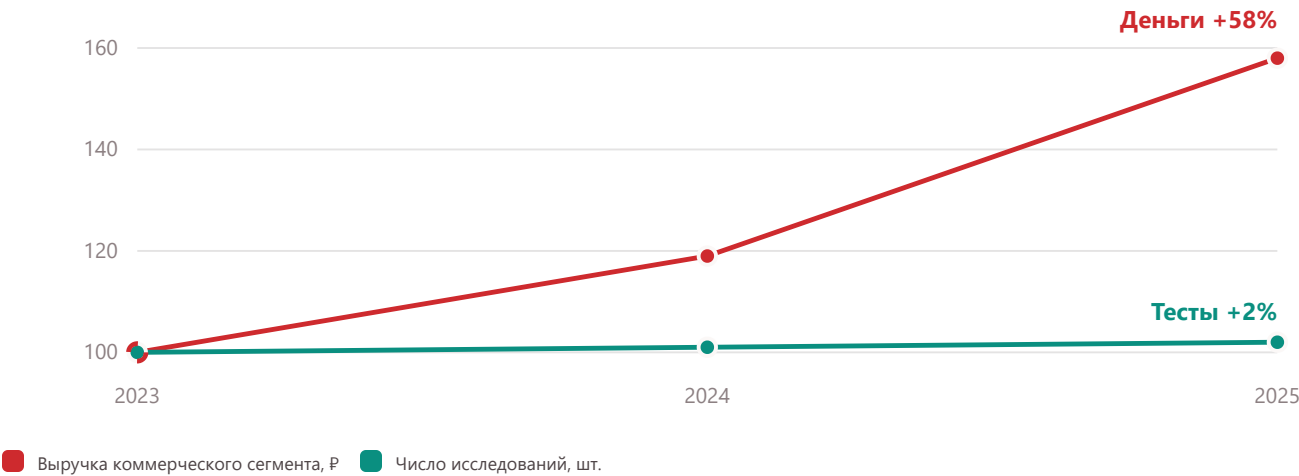
Показатель	2022	2023	2024	2025	Δ 24→25
Весь рынок (вкл. гос), млрд ₽	260,3	246	270,6	321	+18,6%
Коммерческий сегмент, млрд ₽	~110	130	155	201–209	+30–35%
Коммерческих тестов, млн шт.	—	~413	~417	~420	+1%
Доля коммерции в деньгах	—	—	~57%	62–65%	↑

Рынок рос не монотонно: в 2023 он падал. 260,3 млрд (2022) → 246 млрд (2023) — минус 5,5% по BusinesStat, первое сокращение за два года; затем 270,6 и 321. Провал объясняется вымыванием ковидной базы, а не падением базового спроса: у «Инвитро» выручка 2022 составила 34,3 млрд, сама по себе –6,4% к году ранее. Практический вывод: брать 2021–2022 за нормальную базу и экстраполировать нельзя — там ковидный горб, и любой ряд, начинающийся с него, завывает темп.

🔍 отраслевая хроника

Расчёт доли коммерции (коммерч. ÷ весь рынок) — производный из двух чисел BusinesStat; прямой публикуемой цифры нет. «Весь рынок» и «коммерческий сегмент» — из платных отчётов, полная методика знаменателя в открытых пресс-релизах не раскрыта. Разрыв в ряду: 130 и 155 — оценки Kept (бывший КПМГ), 201–209 — BusinesStat. Это разные исследования с несовместимыми методиками: переход 155 → 201 даёт +30% за год при заявленном BusinesStat росте всего рынка на +13%. Читать 2023–2024 и 2025 как единый ряд строго нельзя — часть «роста» здесь смена периметра счёта. Ряд оставлен, потому что другого публичного нет, но вывод на нём строится только качественный (объём стоит, деньги растут), а не точная скорость.

Деньги растут, объём стоит



Коммерческий сегмент и число исследований, индекс к 2023 = 100. Обе величины приведены к общей базе — единственный корректный способ сравнить разные по масштабу показатели на одном поле.

2023 — общая база (обе кривые стартуют из одной точки, она показана двойным маркером). Деньги: 130 → 155 → 201–209 млрд Р. Тесты: ~413 → ~417 → ~420 млн шт. Весь прирост рынка — цена и структура чека, а не поток пациентов.

КЛЮЧ К РЫНКУ

Рост — не про объём, а про чек. Число исследований в коммерции топчется на месте (+1%), а деньги прибавляют +20–24% в год. Значит рынок растёт за счёт: (1) индексации цен, (2) сдвига спроса в дорогие сегменты — комплексные чекапы, генетика (средний генетический тест ~10 300 Р, +10% г/г), молекулярная диагностика, (3) ухода дешёвой ковид-базы и её замещения премиальными продуктами. Это классическая картина **зрелого рынка у потолка проникновения** — см. раздел «Penetration». Насколько велика каждая из этих частей — в мостике ниже.

Мостик: из чего сложился рост 130 → 205 млрд Р

Прирост коммерческого сегмента за 2023→2025 разложен на три составляющие: объём (число тестов), цена (удорожание той же услуги) и микс (сдвиг спроса в дорогие продукты). В качестве дефлятора использована отдельная строка КИПЦ 06.4.1 «Услуги медицинских лабораторий и диагностические услуги»: 108,9 за 2024 и 110,2 за 2025, то есть накопленные +20,0% за два года. Это не общая медицинская инфляция (она выше — 112,0 за 2025) и не общий ИПЦ, а цена именно лабораторных услуг.

Составляющая	Вклад, млрд Р	Доля прироста	Что это значит
Объём (тестов больше)	+2,2	3%	413 → 420 млн тестов. Людей и процедур прибавилось почти незаметно
Цена (инфляция лабуслуг)	+26,5	35%	Дефлятор Росстата 06.4.1: +20,0% за 2023→2025 при цене 314,8 Р/тест в 2023
Микс + смена периметра	+46,3	62%	Остаток. Смешивает реальный сдвиг в дорогие продукты (генетика, чекапы) и разницу методик Kept и BusinessStat — разделить публичными данными нельзя
Итого прирост	+75,0	100%	130 млрд (2023) → 205 млрд (2025, середина 201–209)

Метод: объём = Δтестов × цена 2023; цена = тесты 2025 × (цена 2023 × дефлятор – цена 2023); микс = остаток. Чек за тест: 314,8 Р (2023) → 488,1 Р (2025), +55%. Оговорка по дефлятору: Росстат публикует 06.4.1 только «декабрь к декабрю», а ряд выручки годовой — формально корректнее среднегодовой индекс, но по лабораторной строке его нет, поэтому взят дек./дек. Источники расходятся системно: по 2025 Росстат даёт 12,0% на медуслуги, страховой рынок (Eqiva) — 14,4%; лабораторная строка растёт медленнее общих медуслуг.



Геномное секвенирование: дорогой чек при стоящем объёме.

ВЫВОДЫ ИЗ МОСТИКА

Ведущая составляющая роста — микс, а не индексация. Инфляция объясняет треть прироста (35%), объём — 3%, на микс приходится **62%**. Драйвер рынка — переход спроса к более дорогим продуктам, а не удорожание отдельного анализа. Для стратегии это различие существенно: индексация доступна любому участнику, сдвиг в микс — только обладателю дорогой линейки.

Реальный рост вдвое ниже номинального. В номинальном выражении сегмент прибавил 58% за два года; в ценах 2023 года это 170,8 млрд Р вместо 205 — **реальный рост 31%, порядка 14,6% в год** против номинальных 19–24%.

Ограничение: вклад микса — верхняя граница. Ряд 130 → 155 → 201–209 сформирован из двух исследований: 130 и 155 — оценки **Kept** (ранее КПМГ), 201–209 — **BusinesStat**. Переход 155 → 201 даёт +30% за год при заявленном BusinesStat росте рынка на 13%, что указывает на различие периметров счёта. Соответственно, в остатке 62% содержится как реальный сдвиг спроса, так и методологическое расхождение; разделение по публичным данным невозможно. До пересчёта обеих точек по единой методике вклад микса следует читать как верхнюю границу.

Вторая причина читать микс осторожно: чекап не является сопоставимой товарной единицей. Единого отраслевого определения нет — под одним словом на рынке лежат и комплекс за 5 000 Р, и стационарная программа за 160 000 Р; внутри одной сети до пересборки существовало более 70 разных чекапов. Часть наблюдаемого «сдвига в дорогие продукты» может оказаться переупаковкой прежней корзины под новым названием, а сравнение «объёма чекапов» между игроками сравнивает разные товары.  **практик**

Индексация на практике: сети поднимают цены ниже дефлятора и выборочно

Дефлятор Росстата описывает рынок целиком, включая позиции, по которым цена растёт свободно. Отдельные сети индексируются заметно скромнее и не сплошным порядком: холдинг из 29 клиник с выручкой 10,3 млрд Р поднял прайс в 2026 году на **7,5% в среднем, на 10% по топ-50 услуг** и **не поднимал вовсе** по позициям, которые считает ценочувствительными. Розничный анализ по своим свойствам — дешёвая, часто покупаемая, легко сравниваемая услуга — попадает именно в последнюю категорию. Там же зафиксирован редкий для отрасли замер отклика: после подъёма цен сеть отметила снижение пациентопотока на 5%.  **практик**

Встречное давление идёт со стороны себестоимости: по показаниям операционного директора крупной подмосковной сети, поставщик поднял цену по отдельным лабораторным позициям **на 60%**, тогда как страховые компании не согласовывают индексацию выше 10%, фактически удерживая её на 7–8%. Разрыв между темпом роста закупки и потолком отпускной цены — механика, которая в дефляторе не видна, поскольку он фиксирует уже состоявшуюся розничную цену.  **практик**

Оба свидетельства — оценки практиков из выступлений, а не измерения: разбивки по лабораторным позициям в первом случае нет, во втором не названы ни конкретные позиции, ни период. Они не заменяют дефлятор, но показывают, что ценовая составляющая роста распределена по прайсу крайне неравномерно.

Единственная публичная развёртка роста лидера: чек растёт быстрее объёма

Сети структуру своего роста не раскрывают — кроме одного случая. По итогам 2024 года KDL сообщила три числа сразу: выручка лабораторного направления **+22%** (до 15,6 млрд Р), средний чек **+16%**, объём выполненных тестов **+11%**. Это единственная в открытом доступе декомпозиция роста лабораторной сети, и она подтверждает вывод мостика на уровне отдельного игрока: деньги растут быстрее штук.

Но здесь же — важная поправка к тезису «объём стоит». По рынку в целом число коммерческих тестов прибавляет ~1% в год, а у лидера объём вырос на 11%. Значит рост тестов у крупных сетей идёт **не из прироста рынка, а из передела доли** — за счёт мелких игроков и, вероятно, госсегмента. Это же видно в агрегате: четыре крупнейшие сети в 2024 росли на 22,5% при росте рынка около 10%. Для новичка вывод неутешительный: свободного прироста объёма на рынке нет, любой дополнительный тест приходится отнимать.  **отраслевая хроника**

Цифры KDL — из сообщения самой группы, не из аудированной отчётности; методика «среднего чека» и «объёма тестов» не раскрыта, разделить в +16% индексацию и утяжеление корзины по этим данным нельзя. Рост «четырёх крупнейших на 22,5%» — среднее по четырём сетям, разброс внутри неизвестен, поимённо сети в источнике не названы.

Доля ЦФО и Москвы

Отдельной разбивки лабдиагностики по округам в открытых источниках нет. По прокси — вся платная медицина (Росстат): **ЦФО — 32,3%** денег, в т.ч. **Москва — 18,5%**, Приволжский — 17,5%, Северо-Западный — 12,1%. Спрос на дорогие услуги (генетика, расширенные чекапы) концентрируется в Москве и области сильнее среднего, поэтому доля ЦФО в лабрынке — по оценке **30–35% денег**, ближе к верхней границе. [РБК/Росстат](#)

Структурные тренды

Консолидация

Топ-10 = 77% коммерции, топ-5 >65%. Разрыв лидеров и замыкающих топ-10 — более 10×. Активы уходят под институциональных владельцев (Росатом, крупные фонды).

высокая концентрация

Рост сети точек

В городах-миллионниках 7 944 пункта забора (март 2025), +25% с 2022. Инвитро +103 медофиса за 2024, KDL +19 (до 470). Экспансия в города <100 тыс.

+25% точек за 3 года

Цифровизация и продукты

Онлайн-заказ, самозабор, маркетплейсы анализов (SmartLab, Lab4U +40%), автоматизация хабов и ЛИС. Чекапы-пакеты и генетика — главные точки роста чека.

чек ↑, digital ↑

Ковид как аномалия: в 2020–2021 >60% выручки крупнейших лабораторий давали «ковидные» продукты (у Гемотеста на пике >50%, у Инвитро до 27%). База ушла к 2022 — сети замещают её чекапами и генетикой; это объясняет стагнацию тех, кто сильно зависел от ПЦР.

ЁМКОСТЬ · ПЕРЕКРЁСТНАЯ ПРОВЕРКА

Ёмкость ЦФО двумя путями

Одна цифра ёмкости без проверки не принимается. Два способа счёта, идущие разными данными, должны сойтись — тогда цифре можно верить. Ниже — расчёт по обоим путям и оценка того, насколько они независимы.

▼ Путь 1 — сверху вниз

60–73 млрд ₽

Рынок РФ × доля региона: 201–209 млрд ₽ × 30–35%. Источник знаменателя — отраслевые отчёты, доли округов — Росстат.

▲ Путь 2 — по игрокам

63–77 млрд ₽

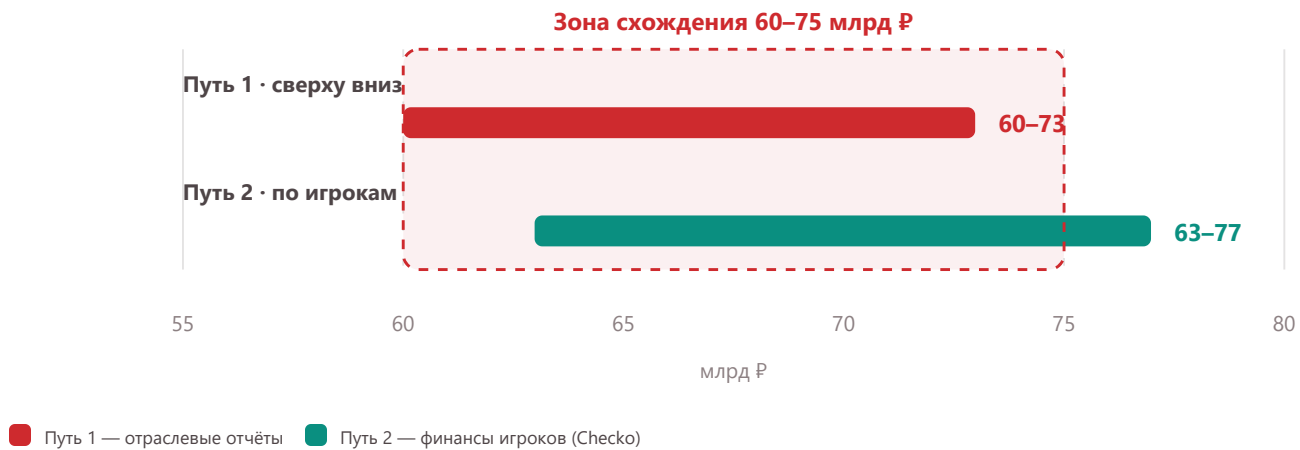
Σ сетевых оборотов ÷ доля: топ-5 РФ ~136–145 млрд ₽ × ЦФО-доля сетей ~40–45% + середняки. Оба входа — оценки без прямого источника, см. таблицу допущений ниже.

Проникновение (Penetration Rate) в счёте ёмкости не участвует: оно **выводится** из этой же ёмкости делением на предполагаемый годовой чек, поэтому независимым замером не является и подтвердить пути 1–2 не может. Метрика рассматривается отдельно, как **иллюстрация зрелости** рынка — см. раздел «Penetration».



Логистика проб: пункт забора кормит хаб, маржа считается в хабе.

Два пути сходятся в одном коридоре



Оценка ёмкости коммерческой лабдиагностики ЦФО, млрд ₽. Пути идут разными данными — отраслевые отчёты · финансы игроков (РСБУ), — но полностью независимыми не являются: см. подпись под графиком. Проникновение сюда не входит — оно само выводится из ёмкости и третьим замером быть не может.

Степень независимости путей. Путь 2 исходит из оборота топ-5 ~136–145 млрд ₽; способ получения этой величины первоисточником не раскрыт (сумма пяти сетей по Vademecum за 2021 составляет 113,7 млрд ₽ на пике ковидного спроса, переход к 2025 году не приводится). BusinesStat в отчёте от марта 2026 публикует доли сетей: Инвитро 23%, Гемотест 15%, KDL 13%, Хеликс 10%, Ситилаб 3% — совокупно 64% от 209,2 млрд ₽, то есть ~134 млрд ₽. Величина совпадает с входом пути 2 и происходит из того же отчёта, что и знаменатель пути 1. **Рабочая гипотеза:** оба пути опираются на одно исследование, и совпадение результатов в этой части предопределено методикой. **Второе ограничение:** ЦФО-доля сетей 40–45% принята как оценка без источника и определяет результат: при 30–35% (доля ЦФО, принятая в пути 1) путь 2 даёт **49–63 млрд ₽**, диапазоны практически перестают пересекаться. Проникновение в расчёте не участвует: оно выводится из этой же ёмкости делением на предполагаемый годовой чек и рассматривается в разделе «Penetration» как иллюстрация зрелости рынка.

КОНВЕРГЕНЦИЯ

Появилась внешняя проверка входа пути 2. Отраслевая хроника приводит за 2024 год прямую сумму: четыре крупнейшие лабораторные сети выручили **97 млрд ₽**, что составило 35% рынка лабораторных услуг (270,6 млрд ₽). Это первая величина оборота сетей, полученная **не из отчёта BusinesStat**, на котором стоит знаменатель пути 1. Пересчёт к периметру нашего входа: 97 млрд за четыре сети в 2024 году, при добавлении пятой и росте лидеров на 22,5% за год, даёт порядок **115–130 млрд ₽ к 2025 году** — то есть коридор 136–145 млрд, принятый в пути 2, скорее завышен, чем занижен. Если брать нижнюю оценку, путь 2 при тех же 40–45% доли ЦФО даёт **54–66 млрд ₽** — пересечение с путём 1 сохраняется, но опирается уже на два разных источника.  **отраслевая хроника**

Оговорка к проверке: «четыре крупнейшие сети» поимённо в источнике не названы, периметр выручки (юрлица или сеть с франчайзи) не раскрыт, а знаменатель 270,6 млрд — весь рынок, включая госсегмент, тогда как путь 2 считает коммерческий оборот. Пересчёт к 2025 году — наш, из темпа 22,5%, объявленного за один год. Это ослабляет зависимость путей, но не устраняет её: чтобы закрыть вопрос, по-прежнему нужен оборот топ-5 за 2025, пересобранный по отдельным сетям.

Два пути, идущие разными данными (отраслевые отчёты · финансы РСБУ игроков), сходятся в коридоре **60–75 млрд ₽**, базовое значение ~65–68 млрд. Схождение указывает, что величина не является артефактом одной методики, но подтверждением двух независимых замеров не служит: способ получения входа пути 2 не раскрыт и допускает происхождение из того же отраслевого отчёта, а принятая для него ЦФО-доля 40–45% источника не имеет. **Статус величины:** 60–75 млрд ₽ — рабочая оценка порядка, устойчивая к смене методики. Для перевода в подтверждённую требуется уточнение: оборот топ-5 за 2025 год, пересобранный по отдельным сетям, и региональная разбивка не менее чем по одной из них. Вопрос охвата населения ни одним из путей не решается — он рассматривается через проникновение, которое выводится из этой же ёмкости и потому приводится как иллюстрация: см. раздел «Penetration».

SAM ≠ TAM — что именно адресуемо

Слой	Что входит	Оценка ЦФО, млрд ₽
TAM	Вся лабдиагностика ЦФО, включая госсегмент/ОМС	100–105
SAM	Коммерческий (платный) сегмент — реально адресуемый	60–75
SOM (новичок)	Реалистично захватываемое при >65% у топ-5 и насыщении	единицы % SAM

TAM ЦФО = 321 млрд РФ × ~32%. SAM — коридор, в котором сошлись два пути. SOM мал: рынок олигополичен и насыщен, доля берётся только в нише, новой географии или под сильным брендом (франшиза).

Ключевые допущения и их вклад в ответ

Допущение	Принято	Откуда	Если сдвинуть
ЦФО-доля сетей топ-5 вход пути 2	40–45%	Источника нет. Оценка из соображения «топ-5 москвоцентричнее рынка»	При 30–35% (как доля ЦФО в пути 1) путь 2 даёт 49–63 млрд — схождение с путём 1 почти исчезает. Самый чувствительный параметр отчёта
Оборот топ-5 РФ 2025 вход пути 2	~136–145 млрд ₽	Вывод не показан. Сумма Vademecum-2021 = 113,7 млрд (ковид-пик), мостика к 2025 нет	BusinesStat (март 2026) публикует доли сетей — Инвитро 23%, Гемотест 15%, KDL 13%, Хеликс 10%, Ситилаб 3% = 64% от 209,2 млрд = ~134 млрд : тот же вход и из того же отчёта , что и знаменатель пути 1. Гипотеза: пути 1 и 2 не независимы
Доля ЦФО в рынке РФ вход пути 1	30–35%	Прокси — вся платная медицина (Росстат: ЦФО 32,3%). Разбивки лабрынка по округам нет	Прокси взят по верхней границе. Лабтест — услуга более распределённая, чем медрынок в целом; при 25–30% путь 1 даёт 50–63 млрд
Чек на охваченного вход проникновения	3 000 ₽/год	Источника нет. Означает 1,3–1,5 визита в год при чеке визита 2 000–2 500 ₽	При 6 400–11 000 ₽/год (по собственной возвратности 1,6–2,2 визита за полугодие) проникновение падает с 27–44% до 10–17%
Доля B2C в выручке сетей	50–70%	Отраслевые оценки; это коридор между разными сетями, а не разрез одной	Задаёт B2C-ёмкость ЦФО 30–52 млрд ₽ — знаменатель проникновения

Строки — по убыванию влияния на ответ. Два верхних допущения относятся к одному и тому же пути 2, и оба без источника: именно они делают «схождение двух путей». Пока вход пути 2 не пересобран снизу вверх, коридор **60–75 млрд ₽** корректно читать как рабочую оценку порядка. Оценка при этом не разваливается: даже в пессимистичном сценарии (доля ЦФО 25–30%, ЦФО-доля сетей 30–35%) оба пути дают **49–63 млрд** — то есть спор идёт о нижней границе, а не о порядке величины. Что закроет вопрос: оборот топ-5 за 2025 снизу вверх по сетям с вычетом ушедшей ПЦР-базы + региональная разбивка хотя бы по одной сети.

Третий вход, не наследующий допущений первых двух

Оба пути опираются на обороты лабораторных сетей и на разбивку рынка по округам. Существует третий контур счёта, идущий от выручки клиник: лабораторная диагностика занимает **15–20% выручки многопрофильной клиники** (приёмы врачей 30–40%, инструментальная диагностика 20–30%, стационар 10–25%, чекапы 3–5%). Он не использует ни долю ЦФО в обороте топ-5, ни знаменатель BusinesStat, то есть свободен от обоих чувствительных допущений. ◆ практик · слайд РБК 2023

Практическое препятствие к его достройке — множитель между назначением и выручкой. Он измеряется редко; одна из немногих доступных величин: сеть в Московской области выписывает направлений на **65 млн ₽ в месяц** при **18 млн ₽** дошедших, то есть денежная доходимость направления — около **28%**. Величина относится ко всем направлениям сразу (лаборатория, инструментальная диагностика, повторные приёмы), доля лаборатории в ней не выделена. ◆ практик

Проверка порядка на региональном примере. Коридор 60–75 млрд ₽ на 40,2 млн жителей округа означает 1 500–1 870 ₽ на человека в год только на лабораторию. Для сопоставления: оценка рынка частной медицины Владимирской области — **5,93 млрд ₽ и 4 567 ₽ на человека в год**, причём с прямым исключением из периметра

лабораторий, стоматологии и косметологии. Соотношение получается правдоподобным по порядку, хотя для Москвы и области оно будет иным. Оттуда же — распределение внутри региона: на Ковров приходится 10% областного рынка, на Владимир 26%, на остальную область **64%**, то есть спрос не сконцентрирован в столице региона. **◆ практик**

Третий контур в счёте ёмкости не используется: чтобы довести его до цифры, нужны выручка частных клиник округа и доля лабораторной строки внутри неё — публично ни того, ни другого нет. Приведён как направление верификации и как проверка порядка величины.

ОГОВОРКА ПО МЕТОДИКЕ

Путь 2 требует осторожности с **франшизой**: розничная выручка франчайзи **не попадает** в юрлицо головной компании. Финансы РСБУ (Ческо) по головному ООО занижают потребительский оборот сети в 2–3 раза — поэтому во втором пути берётся **сетевой оборот** (Vademecum), а не сумма юрлиц. Пример: у Гемотеста юрлицо ~13,8 млрд, а сетевой оборот на пике 2021 — 28,2 млрд.

— ЗРЕЛОСТЬ · МЕТРИКА ПРОНИКНОВЕНИЯ

Penetration Rate: сколько людей уже охвачено



Пункт забора. Проникновение считается по уникальным людям, а не по числу тестов.

Вместо непрозрачной «доли рынка» — процент уникальных пациентов от жителей территории. Метрика отвечает на вопрос «есть ли куда расти» и задаёт потолок.

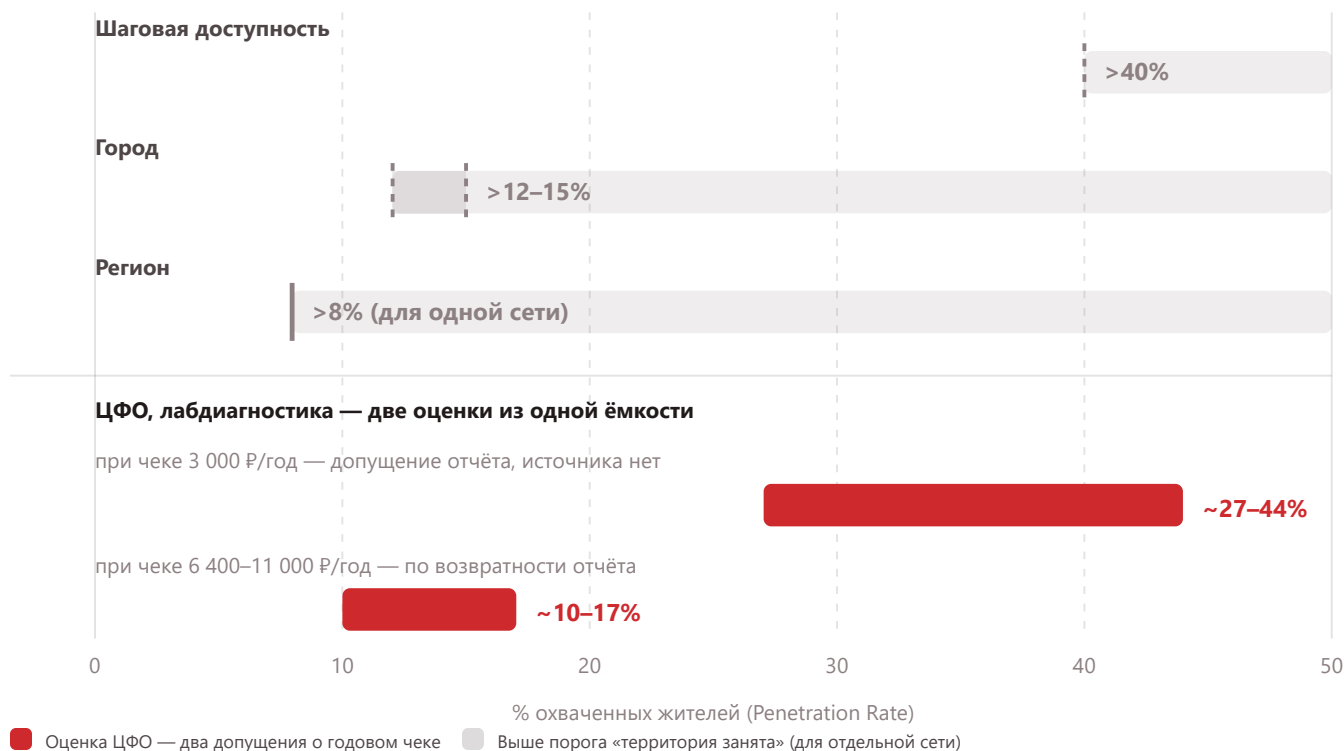
ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ГРАНИЦЫ ПРИМЕНИМОСТИ

Penetration Rate = уникальные пациенты на территории ÷ целевая аудитория × 100%. Считается по уникальным людям (маркер — СНИЛС, а не ФИО), купившим услугу хотя бы раз за период. Правило: PR разных сетей **нельзя складывать** — из-за пересечения пациентов сумма даст >100%. И метрика слепа к марже — читать только в связке с выручкой и числом конкурентов.

Метрика общеупотребима в маркетинге и здесь применена к рынку лабораторной диагностики. **Пороги насыщения** («территория занята») — эмпирические ориентиры отраслевой практики, а не норматив: на собственных данных они требуют калибровки, и относятся к проникновению отдельной сети, тогда как приведённая ниже оценка описывает категорию целиком. Разложение «проникновение категории × наша доля» — предмет парного метода «Ёмкость под аппарат».

Пороги «территория занята»

Проникновение выше порога — но насколько, зависит от допущения



Проникновение (Penetration Rate), % охваченных жителей ЦФО, на одной шкале с эмпирическими порогами «территория занята». Своего замера проникновения у нас нет: обе оценки **выведены из ёмкости делением на годовой чек**, и всё решает, какой чек взять. Поэтому показаны оба варианта, а не один.

Природа оценки. Обе величины расчётные, а не измеренные: получены делением ёмкости на предполагаемый годовой чек — $(60–75 \text{ млрд } \text{Р} \times 50–70\% \text{ B2C}) \div \text{чек} \div 40,2 \text{ млн жителей}$. Значение чека на охваченного жителя публично не раскрывается, поэтому рассматриваются две гипотезы. **Гипотеза А** — чек 3 000 Р/год, проникновение **27–44%**; допущение принято по аналогии, прямого источника не имеет. **Гипотеза В** — чек 6 400–11 000 Р/год, проникновение **10–17%**; чек рассчитан из возвратности 1,6–2,2 визита за полугодие при чеке визита 2 000–2 500 Р, однако возвратность измерена по одной сети, а не по совокупности охваченных, и перенос её на категорию требует уточнения. Показатели проникновения разных сетей суммированию не подлежат: клиентские базы пересекаются. **Сопоставление с порогами.** Ориентиры (>8% регион, >12–15% город, >40% шаговая доступность) описывают проникновение отдельной сети, тогда как приведённая оценка относится к категории в целом; сопоставление даёт порядок величины, а не рубеж. **Следствие.** Вывод о насыщении рынка устойчив в обеих гипотезах — 10–17% также превышает 8%, — при разном запасе: 3–5× в гипотезе А и 1,2–2,1× в гипотезе В. Для перехода от диапазона к значению требуется уточнение внешними данными: уникальные пациенты по СНИЛС из МИС/ЛИС либо отраслевая статистика охвата. До получения таких данных величину следует читать как порядковую.

Две проверки, не зависящие от допущения о чеке

Слабость оценки в том, что обе цифры выведены из ёмкости делением на годовой чек. Есть два способа обойти это допущение.

Счёт от физической мощности. Потолок задаётся не деньгами, а расписанием: кабинеты × слотов в день × рабочих дней в году даёт максимум уникальных посетителей, который делится на численность целевой территории. Оценка не зависит ни от чека, ни от ёмкости, и упирается в вопрос, что делать по достижении потолка: вторая точка, выезд на дом, телемедицина. ◆ практик

Эмпирический замер на территории ЦФО. Многопрофильная клиника в Коврове (Владимирская область) при населении города и района **127 тыс. человек** насчитывает в своей базе **121 тыс.**, оценивая непокрытый остаток как детей и неплатёжеспособных. Это единственный доступный ориентир физического потолка охвата по округу, и он подтверждает вывод «расти вширь почти некуда» способом, не связанным ни с ёмкостью, ни с чеком.

◆ практик

Замер по Коврову несопоставим с порогами напрямую: это **накопленная за все годы база**, а не годовой penetration rate, дедупликация по СНИЛС не заявлена, выбывшие жители не вычтены — величина завышает годовой охват в разы. Плюс моногород со специфическим рынком труда. Сравнивать корректно направление вывода, а не числа.

Косвенная опора под нижний сценарий чека. Годовой чек 6 400–11 000 Р (и соответствующее ему проникновение 10–17%) опирается на возвратность 1,6–2,2 визита за полугодие, измеренную у одной сети. Ориентиры практиков лежат в том же коридоре: 1,2 визита в год у розничного плательщика считается нижней границей нормы, целевым называют от 2, у пациентов по ДМС доходит до 4; в премиальном сегменте фиксируют 3,3–4,7 визита в год. Это не замер по лаборатории — величины относятся ко всем визитам в клинику, — но нижний сценарий выглядит на их фоне более опорным, чем верхний.

◆ практик

◆ практик

Насыщение подтверждает сам лидер рынка

Самое прямое свидетельство исчерпания экстенсивной модели пришло не из расчёта, а из интервью владельца и гендиректора «Инвитро» (июль 2024): *«Рынок достигает того момента, когда открывать больше „домиков“ станет невозможно. Ещё 300–400 новых медофисов — и „Инвитро“ перейдёт к точечному планированию открытий»*. При сети около 1 900–2 000 офисов это остаток **порядка 16–21% к текущему размеру** — после чего рост точками у крупнейшего игрока страны заканчивается.

Второй сигнал оттуда же — со стороны предложения, а не спроса: *«Если мы откроем „Авито“ или сайты по продаже бизнеса, то увидим, что сегодня продаётся порядка 2 000 точек»*, включая франчайзи «Инвитро». Речь о готовых работающих пунктах забора, которые владельцы выставили на продажу. Это указывает, что экономика отдельной точки у значительной части партнёров не сходится — и одновременно означает, что **вход на рынок дешевле через выкуп готовой точки, чем через открытие новой**.

🔗 отраслевая хроника

Оговорки. «300–400 медофисов» — план и оценка конкретной сети, а не измеренная ёмкость рынка: на ЦФО и на категорию целиком эта цифра не переносится. «2 000 точек на продаже» — беглая оценка по объявлениям без методики: туда попадают точки любых брендов и форматов, дубли не вычтены, срок экспозиции неизвестен. Оба высказывания принадлежат заинтересованной стороне — собственнику лидера рынка — и приведены журналистом в пересказе интервью. Прогноз роста рынка «15–17% при удорожании на 6–7%», данный в том же интервью, фактическими ~10% за 2024 не подтвердился.

ДИАГНОЗ РЫНКА

Проникновение коммерческой лабдиагностики в ЦФО — **выше порога насыщения при любом допущении**: и в верхней оценке (27–44%), и в нижней (10–17%) оно превышает ориентир >8%. Запас при этом разный — 3–5× против 1,2–2,1×, — поэтому проникновение здесь **иллюстрирует** зрелость, а не доказывает её.

Доказательство даёт динамика, и оно не зависит от допущений: **тесты +1%, деньги +20–24%** — рынок растёт ценой, а не людьми, значит **новых людей почти нет**. Точки роста — не «привести неохваченных», а: поднять частоту и чек существующих (чекапы, подписки на мониторинг), уйти в менее насыщенную географию (малые города ЦФО), либо в специализацию. Потолок сверху: доля медуслуг в кошельке домохозяйства всего ~1,7% (Росстат) — половину потребности закрывает бесплатное государство.



Пункт забора: охват считается по людям, а не по числу тестов.

Игроки: финансы, обороты, позиционирование



Централизованная лаборатория-хаб: масштаб, который новому игроку не догнать.

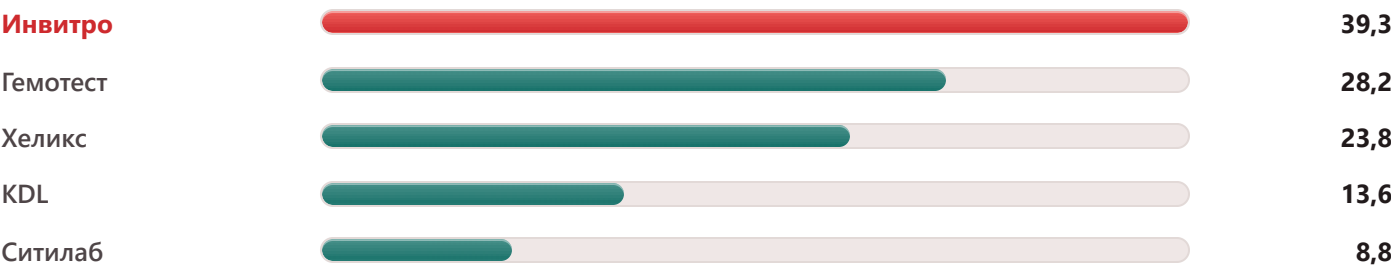
Финансы — из РСБУ головных юрлиц (Ческо, млрд Р). Сетевой оборот с франчайзи — из отраслевых обзоров и кратно выше юрлица.

Финансы головных юрлиц (Ческо, РСБУ)

Сеть (юрлицо)	Выручка, млрд Р				Прибыль 2025, млрд Р
	2022	2023	2024	2025	
Инвитро (ООО «ИНВИТРО», Москва)	11,26	11,76	14,32	16,79	2,11
KDL (ООО «КДЛ Домодедово-Тест»)	8,77	10,41	12,97	16,32	1,80
Хеликс (ООО «НПФ Хеликс», СПб)	11,98	12,52	15,01	14,25	0,13
Гемотест (ООО «Лаб. Гемотест»)	13,83	11,96	12,81	13,84	1,62
ДНКМ (ООО «ДНКМ»)	1,39	1,69	2,32	2,77	0,08
ЛабКвест (АО «ЛабКвест»)	1,60	1,41	1,91	2,64	0,13

Выручка стр. 2110, прибыль 2400 (Ческо). У Инвитро и Ситилаба франшизная федерация — розница франчайзи не в юрлице головы; сетевой оборот Инвитро оценочно ~49 млрд (2024). KDL: показан главный ОПК «Домодедово-Тест»; есть отдельное ООО «КДЛ Тест» (опт, ~4,6 млрд). Ситилаб — головное юрлицо консалтинговое, операционный оборот распределён по региональным ООО. **Общая оговорка ко всей таблице:** здесь по одному юрлицу на сеть, а сети — группы из многих ООО, поэтому сумма столбца не равна обороту топ-5 и входом для пути 2 служить не может. Контрольная сверка: при сетевом обороте Инвитро ~49 млрд и доле хаба 60–65% у головного юрлица ожидалось бы ~29–32 млрд, а по РСБУ там 14,32 — разрыв вдвое. Он объясняется региональными юрлицами группы, которых в таблице нет, и ровно поэтому масштаб сети по одной строке не читается.

Сетевой оборот (розница с франчайзи)



Сетевой оборот, млрд Р, Vademecum (данные 2021, включают пик ковид-выручки). Сравнение с юрлицами показывает вклад франшизы: у Гемотеста сеть ~2× юрлица, у Инвитро ~2,5–3×. Часть этого пика (ПЦР) к 2025 ушла — сетевые обороты 2025 у ковид-зависимых ниже.

Концентрация: пять сетей держат две трети денег



Распределение коммерческой выручки лабдиагностики по группам игроков, % рынка. Показаны доли групп, а не отдельных сетей: публикуются только границы топ-5 и топ-10.

Публикуются только две границы: топ-10 = 77% и топ-5 >65% (РБК). Средняя группа (~12%) и остаток (~23%) — производные от них, а не отдельно измеренные величины. Доли **отдельных** сетей по этому графику считать нельзя: РСБУ головных юрлиц не включает розницу франчайзи и занижает оборот сети в 2–3 раза — см. таблицу финансов выше.

Число точек и модель

Сеть	Точки (2024–25)	Хабы	Модель	Собственник	Позиция
Инвитро	~1 900–2 000	7	Гибрид + франшиза	Р. Мирончик (с 2023)	Средний+ / бренд-лидер
Гемотест	>1 900	неск.	Преим. франшиза	Р. Газиев	Эконом / ценовой
Хеликс	>900	неск.	Преим. франшиза	частные (СПб)	Средний, лидер СЗФО
Ситилаб	~520	есть	Франшиза / партнёрство	ГК «Медма»	Эконом, охват
KDL	>400	13	Своё + сильный B2B	ГК «Медскан» / Росатом	Средний, «врачебный»
ЛабКвест	>250	есть	Франшиза (0% роялти)	Д. Пикалюк	Средний+, +клиники Q
ДНКМ	>180	НИИ-база	Франшиза	А. Исаев	Ниша генетики

Точки — федеральные цифры; по-регионально сети детализацию не публикуют. Позиционирование — оценочный синтез, для точной калибровки нужен параллельный сбор прайсов по Москве.

Отдельно: лаборатории при клинических сетях

МЕДСИ SmartLab

Хаб в Отрадном (>2 000 м², до 20 млн тестов/год), маркетплейс анализов. Инсорсинг + витрина. Владелец — АФК «Система». Премиум, вертикальная интеграция.

Мать и дитя · MD Lab

Сеть пунктов забора в Москве/МО с 2021, свои лаборатории внутри клиник. Публичная MD Medical Group. Премиум, поток от своих пациентов.

СМ-Клиника

Своя лаборатория (~3 000 анализов) — преимущественно инсорсинг для своих клиник, не самостоятельная розничная сеть пунктов забора.

— СДЕЛКИ 2022–2025

Сколько стоит лабораторный бизнес

Публичных мультипликаторов на этом рынке нет: сделки закрытые, стороны цен не раскрывают. Но за четыре года через смену собственника прошли **три сети из топ-5**, и по каждой цена всплыла — в решении суда, в протоколе совета директоров, в реконструкции отраслевых журналистов. Собранные вместе, они дают рабочий коридор оценки.

Актив, дата	Что продано	Цена	Выручка	К выручке	Чем подтверждено
KDL → «Медскан», дек. 2022	контроль	7,6 млрд ₽ + долг 4,5	~13,6 млрд	~0,9× с долгом	решение Арбитражного суда Москвы
«Инвитро», июль 2023	≥64%	≥19 млрд ₽	34,3 млрд 2022	0,6–0,9×	реконструкция по источникам; оценка 100% «не менее 30 млрд» — консультант Eqiva
«Хеликс», дек. 2024	25,2%	~3 млрд ₽	12,5 млрд 2023, юрлица	~0,95×	оценка Vademecum; выкуп доли действующими акционерами
«Медскан Лаб» (KDL), окт. 2025	39% у Сбербанк Инвестиции	4,767 млрд ₽	15,6 млрд 2024	~0,78×	протокол совета директоров АО «Медскан», сайт раскрытия

Пересчёт «к выручке» — наш, из цены доли и выручки соответствующего года; стороны мультипликаторов не заявляли. Периметры не совпадают: у «Хеликса» выручка одного юрлица против сети «не менее 13,1 млрд», у «Медскан Лаб» — конкретные юрлица KDL, а не весь лабораторный контур группы. Цена 4,767 млрд — исполнение опциона, зафиксированного ранее, а не переоценка октября 2025. [отраслевая хроника](#)

0,8–0,95 × выручки

Коридор стоимости бизнеса по четырём сделкам — с поправкой на долг

≈5–6 × EBITDA

Тот же коридор при рентабельности 15% — единственной раскрытой на рынке

15 %

EBITDA ГК «Медскан» за 2023 (3,3 из 22,4 млрд) — группы целиком, где лаборатория даёт 55,7% выручки

÷2

Во столько экспертные ожидания по KDL (15–20 млрд) разошлись с ценой доли, всплывшей в суде

ЧТО ИЗ ЭТОГО СЛЕДУЕТ

Считать долг обязательно. Голая цена доли KDL (7,6 млрд при выручке 13,6) даёт обманчивые 0,55× — но у сети было 4,5 млрд долга, и стоимость бизнеса выходит ~12,1 млрд, то есть 0,9×. Без этой поправки лабораторный актив выглядит вдвое дешевле, чем он есть, и все четыре сделки перестают складываться в один коридор.

Оценки «по мультипликатору лидера» завышены. KDL ждали за 15–20 млрд — ушёл существенно дешевле. Для владельца региональной лаборатории это значит: ориентир при разговоре с покупателем — около одной годовой выручки за бизнес целиком, а не кратные ей суммы из отраслевых пресс-релизов.

Горизонт события. ГК «Медскан» готовит IPO и выкупила у Сбербанка долю в лабораторном активе именно под снижение долговой нагрузки; в марте 2025 группа привлекла 900 млн ₽ через ЦФА за один день. Размещение впервые даст рынку публичную оценку лабораторного бизнеса — до него все цифры выше остаются реконструкцией. [отраслевая хроника](#)

Почему этот раздел устроен иначе, чем остальные. Все цифры здесь пришли из отраслевой журналистики, а не из исследований рынка: часть опирается на первичные документы (судебное решение, протокол совета директоров, согласие ФАС), часть — на источники автора и оценки консультантов. Мы приводим их как **единственные доступные ориентиры** с явной пометкой происхождения, а не как измеренные величины. Ни одна из четырёх сделок не раскрыта сторонами полностью — структура (опционы, earn-out, судьба долга) неизвестна ни по одной.

— БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

«Фабрика + сеть витрин»: где сидят деньги

Маржа делается на централизации (хаб с низкой предельной себестоимостью теста) и дистрибуции через тонкую сеть точек забора. Точка — «агент», получающий комиссию; добавленная стоимость сидит в хабе.



Фабрика. Хаб: маржа делается здесь — на загрузке анализаторов. Пункт забора при нём — дешёвая тиражируемая витрина, которая гонит поток проб.
Рисунки схематические, сгенерированы ИИ (Gemini / nano-banana) — поясняют модель, данных не несут и фотографиями конкретных лабораторий не являются.



Хаб (централизованная лаборатория)

Предельная себестоимость теста на автоматическом конвейере резко падает с ростом объёма (реагенты, амортизация анализаторов, труд). Один хаб обслуживает сотни точек в радиусе логистики. Инвитро — 7 хабов, до 1 млн тестов/день; Гемотест — 5 лабораторий, 105 млн исследований/год.

Рентабельность хаба — функция **загрузки анализаторов**, поэтому сети агрессивно наращивают сеть точек-«кормушек» ради прогонки.

Цена стройки известна: флагманский комплекс «Инвитро» в Москве — 8 000 м², мощность 170 млн исследований в год, **1,3 млрд ₽ инвестиций** (2023). Это ≈7,6 ₽ вложений на единицу годовой мощности.
«Гемотест» заявлял комплекс на 15 000 м². [хроника](#)



Точка забора (витрина-агент)

Дешёвый, быстро тиражируемый актив: 20–100 м², 2 сотрудника (медсестра + администратор). Не зарабатывает на самом анализе — получает комиссию за забор и долю от исследования. Экономика держится на **потоке и повторных визитах**, а не на разовой сделке.

Грубая оценка: ~10–15 чеков в день на среднюю точку (расчётно, не факт — сети поток на точку не раскрывают).

Юнит-экономика франшизы (пункт забора)

Параметр	Инвитро	Гемотест
Инвестиции в открытие	0,4–4,9 млн ₽	0,25–3,95 млн ₽
Паушальный взнос	300–700 тыс ₽	50–400 тыс ₽
Роялти	фикс 28 тыс ₽/мес	0,36% + IT 2% выручки
Доля франчайзи с теста	35% Мск / 40% регионы + 100% забора	вся розница, хабу — %
Средний чек визита	~2 000–2 500 ₽	~1 800–2 500 ₽
Окупаемость	2–3 года	1,5–2,5 года

Ключ: у Инвитро **60–65% цены теста уходит в хаб**, франчайзи оставляет 35–40% + плату за забор. Франчайзи «покупает» готовый бренд, ИТ, логистику и мощность лаборатории. Данные — franchise-разделы сетей, 2026.

ЗАЯВЛЕННАЯ ОКУПАЕМОСТЬ И РЫНОЧНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ РАСХОДЯТСЯ

Сети обещают партнёру выход в плюс за 1,5–3 года. При этом на площадках объявлений о продаже бизнеса, по оценке гендиректора «Инвитро», одновременно выставлено **около 2 000 точек** — включая франчайзи самой сети. Столько предложений о выходе не сочетается с картиной, где вложения возвращаются за два года: часть партнёров экономику не вытягивает. Правильное чтение таблицы выше — не «так будет», а «так обещают»; проверять нужно по конкретной локации и потоку. [хроника](#)

Оговорка: «2 000 точек» — беглая оценка по объявлениям, без методики и без разделения по брендам и форматам; дубли и срок экспозиции не учтены. Оценка принадлежит лидеру рынка, то есть стороне, заинтересованной в выкупе точек партнёров.

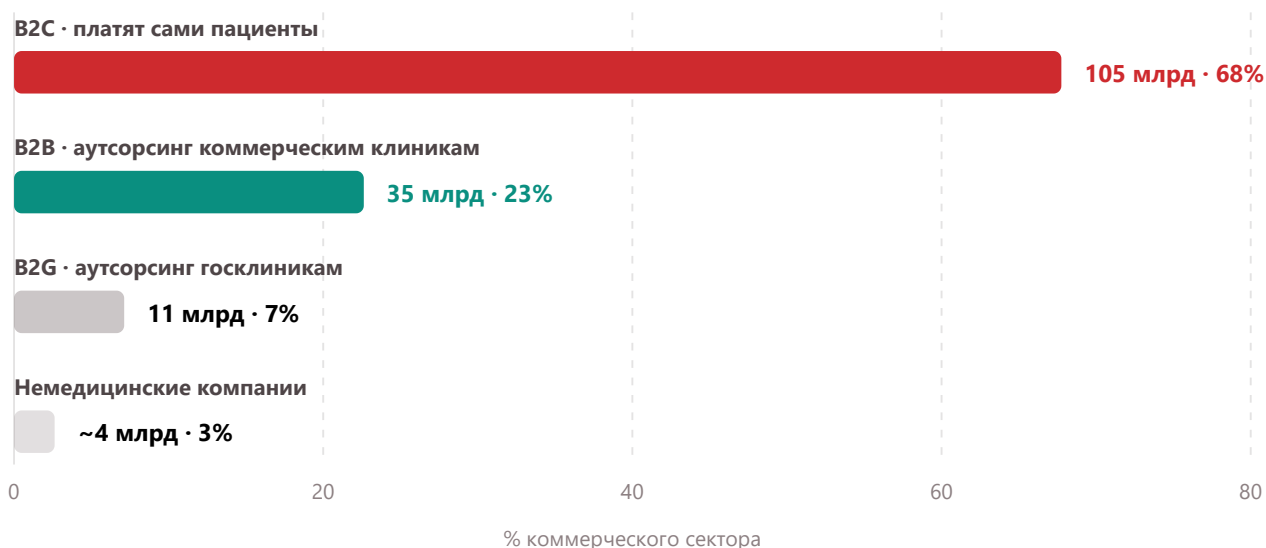
Налоговая конструкция аутсорса — то, что не видно в юнит-экономике

У модели «свой забор + чужая лаборатория» есть встроенный налоговый риск, который меняет расчёт точки. Медицинская организация пользуется нулевой ставкой налога на прибыль по ст. 284.1 НК РФ, но Минфин трижды за 2021 год разъяснил: если деятельность ведётся **не самостоятельно, а с привлечением сторонней организации**, стоимость таких услуг в «медицинский» доход не включается. Инспекции как минимум в двух регионах начали проверять клиники, работающие по этой схеме; крупные лабораторные сети привлекали налоговых консультантов для своих партнёров. Практический ответ отрасли — продавать **забор биоматериала** по лицензии на сестринское дело, а с лабораторией работать по агентскому договору, платя налог с комиссии как с немедицинской деятельности.

Данные относятся к 2022 году и требуют юридической проверки на дату применения: письма Минфина не являются нормативным актом, судебная практика и суммы доначислений в источнике не приведены, часть сведений автор приводит со слов участников рынка. С 2026 года меняется режим НДС (см. «Риски»), поэтому конструкцию нельзя переносить без пересчёта. Приведено как фактор, объясняющий, почему сети клиник предпочитают заводить собственную лабораторию, а партнёры лабораторий уходят в агентскую схему. [хроника](#)

Структура выручки сети и каналы

Каналы выручки: настоящий разрез, сходится в ноль



Структура коммерческого сектора лабдиагностики РФ за 2024, база 155 млрд Р (Кепт). Это **разложение целого**: четыре канала складываются ровно в 155 млрд и в 100%, поэтому доли можно складывать и на них можно опираться при оценке ниш.

Проверка: $105 + 35 + 11 + 4 = 155$ млрд Р — разрез сходится в ноль, поэтому доли можно складывать и на них можно опираться. Источник — **Кепт** (бывший КПМГ), обзор от 01.12.2025; это единственное публичное исследование с сегментацией B2B/B2G, и только за 2024. **Важная оговорка**: база Кепт (155 млрд за 2024) не стыкуется с базой BusinessStat (201–209 за 2025) — методики разные, см. разрыв в ряду выше. Поэтому доли берём у Кепт, а абсолютные рубли ЦФО считаем проекцией долей на свой

коридор ёмкости, а не переносом 35 млрд напрямую. ДМС отдельной строкой здесь не выделен: у Керт он распределён внутри каналов; для ориентира — во всём медрынке ДМС ~2%. Госзаказ волатилен: у Гемотеста ~1 млрд на пике 2020 против 100–150 млн в 2015–2019. Разбивка по каждой сети по-прежнему не раскрывается.



B2B-аутсорсинг

Клиника собирает биоматериал у себя и передаёт в крупную лабораторию по оптовому прайсу, наценивает пациенту. Зеркало франшизы. Лидеры-провайдеры: Инвитро (2000+ тестов, 7 хабов), KDL (партнёрская программа), Гемотест. Оптовые прайсы закрыты, выдаются под договор.

Сколько остаётся покупателю: по оценкам практиков, клиника зарабатывает на лабораторном продукте порядка **40% грязной маржи** (в диапазоне 40–60% в зависимости от условий с субподрядчиком) против ~20% на амбулаторном приёме. Доля канала со стороны продавца измерена у региональной сети: корпоративные клиенты, покупающие лабораторный продукт, дают **11,76%** её выручки при 70 действующих договорах.

◆ практик

◆ практик



ОМС / госзаказ

Частники участвуют через тендеры, но масштаб для сети — проценты и волатилен (Гемотест: ~1 млрд на пике 2020 против 100–150 млн в 2015–2019). Тарифы ОМС ниже коммерческих: ОАК по ОМС ~200 Р против ~370–490 Р за тест в коммерции — разрыв около 2×. Сравнивать нужно тест с тестом: чек визита ~2 000 Р включает несколько тестов, и сопоставление тарифа с ним превышало бы разрыв примерно впятеро. Вывод от этого не меняется — госсегмент интересен для загрузки хаба, не для маржи.

Два уточнения от операторов, работающих в ОМС. Первое: тариф не покрывает себестоимость линейной услуги — при тарифе первичного приёма 384 Р себестоимость составляет 700 Р, и участие окупается только конверсией около 10% в дорогие платные услуги. Второе: расходование средств ОМС на аренду и лизинг оборудования ограничено 1 млн Р в год на единицу, что закрывает схему размещения анализатора в контуре ОМС.

◆ практик

Экономика франшизной точки со стороны франчайзи

Отчисления в хаб описаны в открытых источниках, доходность самой точки — нет. Единственная доступная оценка принадлежит основателю сети, четыре года работавшей франчайзи Инвитро: диагностический центр по франшизе при работе вбелую выходит на официальную рентабельность **порядка 5%** — против ~20% по медицине в целом. Оценка авторская и не является отраслевой статистикой, но иных публичных ориентиров доходности франчайзи-диагноста не существует.

◆ практик

Почему лаборатория ценна клинике больше, чем показывает её доля в выручке

При доле лабораторной выручки 15–20% на анализы приходится непропорционально большая часть визитопотока: у региональной сети — **112 792 визита на анализы из 238 254**, у клиники другого региона лаборатория формирует **22% записей**. Разрыв между себестоимостью теста и розничной ценой сети используют не только как прибыль, но и как бюджет привлечения: бесплатный или символический тест служит поводом вернуть пациента в клинику, а зарабатывает клиника на последующих приёмах. Это объясняет, почему розничная цена теста устойчиво держится выше себестоимости даже при ценовой конкуренции.

◆ практик

◆ практик

Обратная сторона: сам по себе лабораторный поток внутри клиники не возникает — он произведен от назначения врача, и практики описывают это как узкое место, а не как данность. Точка контакта, которой лаборатория владеет самостоятельно, — выдача результата: сеть, поставившая автоматическую интерпретацию на первые страницы бланка, отмечает рост доназначаемости исследований и записи к врачу на **4–5%**.

◆ практик

Розничный канал: цена привлечения и витрина

Розничный лабораторный трафик дорог относительно чека. В кампании маркетплейса анализов стоимость **добавления в корзину** составила 3 306 Р при видеоформате и 26 646 Р при статике — при том что стоимость привлечения пациента у клиник тех же категорий составляет 208–279 Р. Агентства описывают продвижение анализов как позиции убыточным: доля рекламных расходов доходила до 70% выручки канала, а первым действием при пересборке кампании становится вывод анализов из платных показов.

◆ практик

Внутри собственной витрины потери сопоставимы: в онлайн-магазине крупной лабораторной сети добавление в корзину из общего каталога исследований конвертирует **11%** против **24%** из карточки отдельного анализа — при прайсе в тысячи позиций выбор сам по себе становится барьером. ♦ практик

Стоимость корзины — не стоимость оплаченного заказа: воронка дальше корзины в источнике не показана, и прямое сравнение с САС клиник даёт порядок величины, а не сопоставимые метрики. Имя лабораторной сети во втором случае не раскрыто по условиям соглашения.

— СТРАТЕГИИ УЧАСТНИКОВ

Как игроки борются за рынок



Геномное секвенирование. Дорогой чек тянет выручку вверх при стоящем объёме.



Смена собственников / M&A

Инвитро: основатель Островский → Р. Мирончик (2023, оценка >40 млрд). KDL: UFG → ГК «Медскан»/ Росатом (2022), + поглощение NovaScreen (55 офисов). Активы уходят под институциональный капитал ради ресурса на экспансию.



Генетика и молекулярка

ДНКМ строит нишу на генетике (до «генетического паспорта»); Гемотест — Центр генисследований в Дзержинском (до 22 тыс./год). Дорогой чек (~10 300 Р) тянет выручку вверх при стоящем объёме.



Чекапы и пакеты

Комплексные программы (39/63/100 показателей, семейные) — способ поднять средний чек и удержать. Замещают ушедшую ковид-базу. Ставка всех топ-сетей.



Экспансия в СНГ и малые города

Инвитро — 5 стран; Гемотест — Казахстан (хаб в Алматы, 300 млн ₽); все — заход в города <100 тыс. через франшизу. Рынок больших городов насыщен, рост ищут вширь.



Digital и маркетплейс

Онлайн-заказ, самозабор, маркетплейсы анализов (МЕДСИ SmartLab, Lab4U +40%). Дискаунтеры-агрегаторы давят на цену и оттягивают часть B2C.



Прайс федерала как потолок цены

Цены топ-5 известны пациенту и работают якорем для всего рынка: сеть с позиционированием «средний плюс» после подъёма цен на лабораторию выше уровня Инвитро столкнулась с негативной реакцией базы, а опрос показал, что за часть услуг пациент не видит ценности в наценке. Возможность дифференцироваться ценой в лабораторной рознице ограничена сверху не себестоимостью, а известным пациенту ориентиром.

◆ практик



Видимость в ответах нейросетей

К поисковой выдаче добавился слой ответов ИИ-помощников, где топы расходятся с обычной выдачей. В сопоставлении двух выдач Гемотест входит в число брендов, удерживающих позиции в обеих. Место в этом слое пока нельзя купить рекламой, что делает его дополнительным барьером для новичка. Речь идёт о видимости бренда, а не о доле рынка; отсутствие других сетей в перечне выводов об их позициях не даёт — выборка запросов не раскрыта.

◆ практик



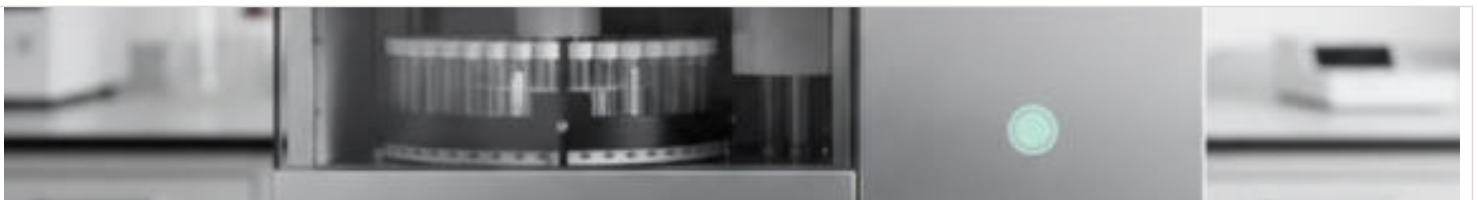
Франшиза как оружие роста

ЛабКвест и Хеликс используют «0% роялти» и эксклюзивные территории как маркетинговый крючок для быстрого набора партнёров во втором эшелоне регионов. ЛабКвест +37% за год.

— СИНТЕЗ · ОКНА И НИШИ

Окна рынка и куда не идти в лоб

Куда бессмысленно заходить лоб-в-лоб и где остаются свободные ниши. Каждое направление приведено с размером, темпом и барьером входа: рекомендация без количественной оценки решения не выдерживает. Из четырёх рассмотренных направлений два подтверждены как ниши, два — не подтверждены.



Автоматический анализатор: рентабельность хаба — функция загрузки.

Ниша	Размер	Темп	Барьер входа	Вердикт
B2B-аутсорсинг анализы для чужих клиник	35 млрд ₽ РФ (2024) 10,5–12,3 млрд ₽ ЦФО	Отдельно не публикуется. Весь коммерческий сектор +19% (2024)	Нужен свой хаб либо оптовый контракт. Прайсы закрыты, выдаются под договор	Окно есть, но низкомаржинальное. Крупнейшая измеримая ниша. У Хеликса уже 1 800+ частных клиник-партнёров — вход есть, но не пустой. Канал объёмный, а не маржинальный: см. оговорку под таблицей
Генетика и молекулярка	6,2 млрд ₽ РФ (2023) ~2 млрд ₽ ЦФО прогноз РФ 14,8 к 2028	×4,4 за 5 лет. Чек 10,3 тыс ₽, +10% г/г; спрос +11% г/г (2025)	Оборудование, биоинформатика, врачи-генетики. Масштаб не решает — чек высокий	Окно есть, но мелкое. Вся ниша РФ меньше выручки одного Хеликса. С 2026 НИПТ для будущих родителей стал бесплатным — вычитает часть спроса. Добавляется репутационный риск: часть отрасли публично относит массовые генетические тесты к «медицине спроса»
Региональное лидерство средние города ЦФО	не измеряется — разбивка по областям ЦФО только в платном отчёте BusinesStat	—	Топ-5 уже пришли	Окно закрыто. Сплошной проход по ЕГРЮЛ (17 регионов) не нашёл в ЦФО ни одной независимой сети с выручкой >100 млн ₽. Все игроки областных центров — дочки федералов
Подписка / мониторинг	рынка нет — оценок не существует ни у одного обзора	—	Спрос не доказан	Не окно, а гринфилд. У топ-5 подписок нет вовсе. «Подписка» Ситилаба — предоплаченный годовой пакет со скидкой до 60%, то есть скидка, а не регулярный платёж. Настоящая подписка одна на страну: «Атлас» — 130–600 тыс ₽/год, concierge

Размер ЦФО = доля канала (Керт, 2024) спроецирована на коридор ёмкости ЦФО 60–75 млрд ₽; напрямую переносить рубли Керт нельзя — база не стыкуется с BusinesStat. Генетика ЦФО ~2 млрд — оценка: 6,2 млрд РФ × доля ЦФО 30–35%. **Требуется уточнения:** объём рынка генетики за 2024 и 2025 в денежном выражении не публиковался — последняя доступная оценка относится к 2023 году. Темп роста B2B отдельным показателем не раскрывается.



Централизованная лаборатория: масштаб, который новому игроку не догнать.

УТОЧНЕНИЯ К ВЕРДИКТАМ ПО ТРЁМ НИШАМ

B2B-аутсорсинг: канал объёмный, а не маржинальный. Показательный случай со стороны продавца — медцентр с оборотом 1,35 млрд ₽, у которого продажа анализов сторонним медорганизациям была поставлена как отдельная функция с метрикой визитной активности менеджеров. Функцию свернули: отдача с визита по анализам оказалась несопоставима с визитом по стационару и хирургии, и менеджеров перевели на другие продукты. Для чистой лаборатории такой альтернативы нет, поэтому вывод не переносится один в один, — но описывать нишу следует как низкомаржинальный объёмный канал, а не как свободное пространство. Косвенно это согласуется с финансами самого B2B-ориентированного игрока: у Хеликса при 1 800+ партнёрах прибыль 0,13 млрд ₽ на выручку 14,25 млрд.  

B2B в ЦФО дополнительно сжимается консолидацией клиник. Ниша считается по числу клиник, которым нужен подрядчик, — а это число сокращается, когда клиники скупает владелец собственной лаборатории. В мае 2025 ФАС предварительно согласовала покупку структурой «Медскана» (владелец KDL) 99% в «МЦ Эксперт» — 20 медцентров в 12 городах, из которых **пять в ЦФО: Воронеж, Курск, Смоленск, Тверь, Тула** (плюс Борисоглебск). Одновременно тот же «Медскан» строит для мелких клиник платформу «закупки + оборудование + поток пациентов», где лабораторный аутсорс — лишь один из элементов пакета, и заявляет цель подключить тысячи клиник за три года. Конкуренция за клинику-заказчика идёт уже не ценой пробирки.

 хроника

Оговорки: на дату публикации это согласие ФАС, а не закрытая сделка; связь «покупка клиники → перевод анализов внутрь группы» логична, но ни ФАС, ни стороны её не утверждали. Планы по платформе — заявление собственника накануне IPO, числа подключённых клиник и выручки платформы не раскрыты.

Генетика: юнит-экономика ниши. Партнёрская модель устроена так, что барьер входа для клиники близок к нулю: лаборатория отпускает панель за 6 100–17 000 ₽ при рекомендованной розничной цене от 12 200 до 34 000 ₽ (наценка около 100%), берёт на себя логистику и интерпретацию, а материалом служит буккальный мазок — забор крови и оборудование не требуются. Спрос со стороны пациента заявлен высоким: генетический паспорт называют интересным 49% опрошенных в исследованиях федеральной сети, второе место после здорового питания. Обе величины — из выступлений; первая относится к профилю эстетической косметологии, вторая измеряет заявленный интерес без указания цены.  

Подписка: вывод подтверждается независимо, шкала цен заполняется. Маркетолог сети, специально искавший подписочные программы по стране, обнаружил почти исключительно скидочные механики — включая МЕДСИ, где подписка состоит из скидки, двух телеконсультаций и бонусов. Между «скидкой» и премиальным «Атласом» появляется средний сегмент: MVP сети из Новосибирска — от 16 800 ₽ за два месяца на человека до ~140 000 ₽ в год на семью из семи, продано более 100 подписок. Порядок цен на порядок ниже concierge-формата и в разы выше годового лабораторного чека. Экономика формата не подтверждена: числа названы в речи без презентации, продукт на стадии MVP. 

◆ НАПРАВЛЕНИЯ, ПОДТВЕРЖДЁННЫЕ КАК НИШИ

- **B2B-аутсорсинг** для частных клиник и ЭКО — 10,5–12,3 млрд ₽ в ЦФО, стабильный поток, меньше зависит от розничной войны.
- **Узкая специализация:** генетика, молекулярка, редкая диагностика — чек высок, масштаб не решает, но ниша мелкая (~2 млрд ЦФО).

▲ КУДА НЕ ИДТИ В ЛОБ

- **Массовая розница в Москве/миллионниках** — >65% у топ-5, проникновение у потолка, ценовая война.
- **Дешёвый ОАК/биохимия без хаба** — предельная себестоимость проигрывает конвейеру сетей.
- **Ковид-подобный «событийный» продукт** — база схлопывается, как показал 2022.

■ Спрос со стороны санаторного сегмента.

Операторы санаторно-курортного лечения сами описывают модель, где диагностика и чекапы остаются на стороне клиник и лабораторий, а санаторий берёт лечение и длительное ведение. Дефицит собственной базы назван прежде всего про инструментальную диагностику; лабораторная упомянута в перечне протоколов. ◆ практик

■ Своя лаборатория при малом потоке — анализаторы простаивают, выгоднее аутсорсинг.

■ «Пустые» областные центры ЦФО — пусто там только на карте топ-5 из пресс-релизов, по ЕГРЮЛ федералы уже везде.

■ Чекап как самостоятельный продукт для сети без врачебного приёма. У клиники чекап работает воронкой: повторно покупают его 3%, но 40% прошедших остаются наблюдать. Лаборатория без собственного приёма продаёт разовый пакет и отдаёт продолжение маршрута чужой клинике, то есть получает одноразовую экономику там, где клиника получает поток. Отдельное наблюдение практиков: продаётся не медицинское содержание, а упаковка — онкологический чекап расходуется хуже прочих, тогда как «чекап долголетия», по составу представляющий набор специфических анализов без осмотров, оказался востребован у молодой аудитории.

◆ практик

◆ практик

ПРИСУТСТВИЕ СЕТЕЙ В ОБЛАСТНЫХ ЦЕНТРАХ ЦФО

Топ-5 представлены во всех областных центрах округа. Ситилаб — Иваново (575 млн ₽), Тверь (309), Липецк (183), Ярославль (144), Белгород (72); Инвитро — Воронеж; Хеликс — Орёл. Независимые игроки в округе присутствуют, но в другом масштабе: Мульти Медика (Белгород) 33 млн, ЭС-МЕДЛАБ (Воронеж) 24 млн, Лаборатория Черноземья (Воронеж) 21 млн. Данные — РСБУ по ЕГРЮЛ, не оценки. Сплошной просмотр реестра по 17 регионам округа не выявил ни одной независимой сети с выручкой свыше 100 млн ₽.

Гемохелп относится к другому округу. ЦЛ «АВК-МЕД» (ИНН 5260156369, выручка 2,06 млрд ₽ за 2025) работает в Нижнем Новгороде — Приволжский федеральный округ. Как подтверждение свободной ниши в ЦФО компания не применима; как подтверждение жизнеспособности независимой региональной сети — применима, но за пределами округа.

ФОРМУЛА ЗАКРЕПЛЕНИЯ

Новый игрок выигрывает не масштабом (его не догнать), а **сочетанием**: узкий дорогой продукт (генетика/специализация, чек ~10 тыс ₽) + B2B-канал для загрузки собственного хаба (10,5–12,3 млрд ₽ в ЦФО — самая ёмкая из проверенных ниш). Прямая розничная конкуренция с сетями в их городах заведомо проигрышна, а «уйти в неохваченный областной центр ЦФО» больше не вариант: федералы там уже стоят.

Подписочная модель — гипотеза, а не ниша. Подписочных продуктов в российской лабдиагностике на рынке нет: у топ-5 они отсутствуют, у Ситилаба под этим наименованием реализуется предоплаченный пакет со скидкой. При проникновении у потолка рост частоты обращений остаётся математически единственным резервом, поэтому направление сохраняет смысл, но рыночного подтверждения спроса не имеет. Оценивать как гринфилд: спрос требуется формировать, а не занимать.

Что давит на маржу отрасли



Склад реагентов. Импорт в 2023 упал на 34% — ключевое давление на себестоимость.

высокий

Импорт реагентов и санкции

Импорт реагентов в 2023 –34% (с 64 до 42 млн упаковок) из-за ухода европейских поставщиков; анализаторы преимущественно импортные. Курс валют — ключевой драйвер роста себестоимости.

Поправка по оборудованию: формально лабораторные анализаторы попадают в санкционный периметр как «приборы двойного назначения», но фактические поставки медтехники этим не срезаны — доля южнокорейских аппаратов в госзакупках РФ за 2024 даже выросла (15,5% → 17,3%). Риск по **оборудованию** корректнее описывать как удорожание и сроки, а не как недоступность. По **реагентам** — главной статье операционной зависимости — такой проверки нет, и там риск остаётся высоким.

📖 хроника

высокий

Налоговая нагрузка 2026: НДС и порог УСН

С 1 января 2026 базовая ставка НДС повышена с 20% до 22%. Сами медицинские услуги НДС не облагаются, но лабораторные услуги, купленные клиникой у стороннего исполнителя, в перечень дорожающего попадают — то есть удар приходится ровно по B2B-аутсорсингу, крупнейшей нише отчёта.

Второе изменение бьёт по низу рынка: **порог выручки для упрощённой системы снижен с 60 до 10 млн ₽**. Для одиночного пункта забора с оборотом 15–30 млн ₽ в год это смена налогового режима, а не поправка на проценты. Совместно с 2 000 точек, выставленных на продажу, это ускоряет вытеснение мелких владельцев и консолидацию сетей. 📖 хроника

Сведения приведены по публикации сентября 2025, когда это было предложением Минфина; периметр «лабораторные услуги дорожают» требует юридической проверки по итоговой редакции НК РФ. Величина переноса налога в розничную цену не оценивалась.

СРЕДНИЙ**Бесплатный конкурент за профилактический спрос — в ядре ЦФО**

Чекапы — та ниша, на которую отчёт указывает как на способ поднять чек. В июле 2026 в Москве первичную анкету «Московского чекапа» через приложение ЕМИАС заполнили **250 тыс. человек**, более 50 тыс. прошли расширенное анкетирование. Город бесплатно занимает то самое смысловое поле, в продвижение которого частные сети годами вкладывали маркетинг.

Прямого вычета выручки отсюда не следует: заполненная анкета — не сданный анализ, конверсия в исследования не публиковалась, данные только по Москве. Но строить сценарий роста в ЦФО на «продаже чекапов широкой аудитории» после этого рискованно: массовый сегмент профилактики в столице уже занят бесплатным продуктом с цифровым каналом доставки.  хроника

ВЫСОКИЙ**Ценовые войны и слабый натуральный рост**

Объём тестов почти стоит (+1%), конкуренция топ-5 подталкивает к демпингу за поток. Итог виден в отчётности: у Хеликса прибыль 0,13 млрд при выручке 14,3; у Гемотеста прибыль -48% за 3 года.

ВЫСОКИЙ**Отток чувствительного спроса в госсегмент**

Индексация упирается в готовность платить: по данным исследования рынка медуслуг (март 2025), приведённым практиками, каждый второй пациент заметил рост цен, а 26% перешли в ОМС. Для лаборатории эффект сильнее среднего — общий анализ крови и биохимия относятся к тому классу услуг, который государство закрывает бесплатно и повсеместно.  практик

Государственная организация при этом не только держит бесплатную альтернативу, но и ведёт себя как конкурент: развитие платного направления в госклинике меняет расстановку на территории быстро — городская больница, запустившая платные услуги в 2024 году и создавшая отдел развития с планом и маркетингом в 2025-м, за год удвоила платное направление, работает с десятком страховых и ведёт рекламу по Москве, области и ЦФО.  практик

Издатель исследования об оттоке на слайде не указан — величина приведена как показание практика и требует сверки. Профиль упомянутой больницы — диагностика и стационар, лабораторное направление в источнике не описано.

СРЕДНИЙ**Рост ФОТ и страховых взносов**

Зарплаты медперсонала +15%+ (2025) — «удержание низких цен без потери рентабельности стало невозможным». Давит сильнее на тех, у кого много своих (не франшизных) точек. Масштаб эффекта на модели клиники: доля ФОТ врачей поднимается с 50% до 57% выручки, рентабельность падает с 20% до 6,56%.  практик

Модель усреднённая и авторская, построена на глубинных интервью; структура затрат лаборатории отличается — доля расходников у неё принципиально выше.

СРЕДНИЙ**Ценовой рычаг ограничен восприятием**

Поднять цену в дешёвом сегменте труднее, чем в дорогом: практики описывают обратную зависимость — чем ниже стоимость услуги, тем чувствительнее к ней аудитория. Фоновое восприятие частной медицины как дорогой держится независимо от фактического прайса, что подтверждает разбор 44 тыс. отзывов у лидера по известности. Крупные сети индексируются выборочно и ниже дефлятора.

◆ практик

◆ практик

СРЕДНИЙ**Автоматизация интерпретации результата**

Наценка в цепочке берётся не только за сам анализ, но и за объяснение результата. Эта часть автоматизируется, причём в госсекторе быстрее за счёт масштаба: практики приводят примеры, когда пациент получает описание исследования, сделанное алгоритмом, в течение получаса, а врачебное — часами позже. Конкуренция за пациента смещается со стоимости теста на скорость и понятность сервиса.

◆ практик

СРЕДНИЙ**Зависимость от потока и «событийного» спроса**

Экономика точки держится на возвратности (у одной сети 2,2 → 1,6 визита за полугодие). Обвал ковид-выручки показал хрупкость структуры, завязанной на разовый спрос.

СРЕДНИЙ**Капзатраты на хаб**

Высокий порог входа в централизованную лабораторию и постоянная зависимость от расходников — барьер для новичка, но и якорь для действующих при недозагрузке.

— ГОРИЗОНТ 2026–2028**Сценарии коммерческого сегмента РФ****~225 млрд ₽**

2026 · базовый (+11–14% г/г, экстраполяция)

280–300 млрд ₽

2028 · базовый — рост держится на чеке

↑ верх

Ускорение генетики/чекапов + новая ДМС-волна телемеда

↓ низ

Дефицит реагентов + падение доходов населения тормозят чек

Прямого прогноза «до 2028 в рублях» в открытом доступе нет (в платных отчётах BusinesStat/РБК до 2030). Цифры выше — экстраполяция от факта 2025 при заявленных темпах; смежный рынок реагентов растёт 8,6–10,8%/год, лабоборудование — до 256 млрд к 2030, что косвенно поддерживает базовый сценарий.



Реагенты и расходники: главная статья операционной зависимости.

СЦЕНАРИЙ, КОТОРОГО НЕТ В ОТРАСЛЕВЫХ ПРОГНОЗАХ: РОСТ ЕСТЬ, А ВЫРУЧКА ПЕРЕТЕКАЕТ

Публичные прогнозы описывают только продолжение роста. Показания практиков складываются в связную альтернативу, где рынок в деньгах растёт, но перераспределяется мимо лабораторной розницы:

1. Миграция форматов. Российский рынок аномально смещён в сторону диагностических центров — 63% частных клиник против 10–20% в мире, тогда как многопрофильных 24% против 30–60%. Практики прогнозируют переток выручки в многопрофильные и специализированные центры, а диагностическим — трудности с рентабельностью. ◆ практик · слайд РБК 2023

2. Отток в бесплатное. При очередной индексации четверть чувствительных плательщиков уходит в ОМС, а объём тестов и без того почти стоит (+1%). ◆ практик

3. Потолок кошелька. Доля медицинских услуг в расходах домохозяйств держится на 1,5–1,7% четвёртый год подряд: рост цены перестаёт конвертироваться в выручку раньше, чем упирается в конкурента. ↗ Росстат

4. Сжатие маржи быстрее оборота. Рост ФОТ и страховых взносов давит на рентабельность, а поднять цену в дешёвом сегменте мешает ценочувствительность — то, что уже видно в отчётности лидеров (Хеликс: прибыль 0,13 млрд при выручке 14,3). ◆ практик ↗ Checko

Проверяемый признак реализации: расхождение динамики выручки лабораторных сетей с динамикой выручки многопрофильных клиник в тех же регионах при сохранении общего роста рынка.

Прецедент в ряду уже есть. Рынок не растёт монотонно: 2023 год он закончил падением на 5,5% (260,3 → 246 млрд ₽). Причина была разовой — уходила ковидная база, — но сам факт снижения показывает, что отрицательный год для этой отрасли не гипотетичен.

СОБЫТИЕ, КОТОРОЕ ПЕРЕОЦЕНИТ РЫНОК: IPO «МЕДСКАНА»

Группа, чья выручка на 55,7% лабораторная (KDL), готовится к размещению: в марте 2025 она привлекла 900 млн ₽ через цифровые финансовые активы за один день, а в октябре 2025 выкупила у структуры Сбербанка 39% лабораторного актива за 4,767 млрд ₽ — прямо заявлено, что для снижения долговой нагрузки накануне IPO.

Для отчёта это **главное ожидаемое событие горизонта**. Размещение впервые даст рынку публичную оценку лабораторного бизнеса и раскрытие по сегменту — то, чего сейчас нет ни у кого, из-за чего весь раздел «Цена бизнеса» построен на реконструкции закрытых сделок. До размещения все мультипликаторы отрасли остаются оценочными; после — появится первая наблюдаемая точка. Сроки и параметры размещения не объявлены, само IPO на дату отчёта — намерение, а не факт. 📅 хроника

ЧТО ДЕРЖАТЬ В ГОЛОВЕ

Все сценарии — про **деньги**, а не про людей: приток новых пациентов близок к потолку. Кто вырастет быстрее рынка — тот, кто поднимет частоту и чек существующей базы (подписки, чекапы, генетика) либо возьмёт менее насыщенную географию. «Больше точек в Москве» — уже не стратегия роста, а война за передел.

— ПРИЛОЖЕНИЕ К ОТЧЁТУ

Источники

Перечень публичных источников, использованных при подготовке обзора. Все ссылки кликабельны и ведут на первоисточник. Сведения приведены по состоянию на дату публикации соответствующего материала; ответственность за их достоверность несёт правообладатель.

РЫНОК, ЁМКОСТЬ, СТРУКТУРА

Медвестник — оборот рынка 321 млрд (2025)

BusinessStat: весь рынок лабдиагностики, +13%; реагенты/оборудование.
· medvestnik.ru

РБК — коммерческий сегмент 209,2 млрд (2025)

Доли топ-5/топ-10, концентрация.
· marketing.rbc.ru

Ведомости — рынок вырастет на четверть (2025)

Рост за счёт чека; KDL +20,9%; прогнозы.

· vedomosti.ru

РБК/Росстат — доли федеральных округов

ЦФО 32,3%, Москва 18,5% платного медрынка.

· marketing.rbc.ru

BusinesStat — анализ рынка лабугслуг 2021–2025

Прогноз до 2030 (платный отчёт).

· businesstat.ru

РБК — 417 млн исследований, объём +1%

Госсектор делает ~½ тестов по количеству.

· marketing.rbc.ru

Pro-Analysis — итоги 2025, драйверы, генетика

Средний генетический тест ~10 300 Р; структура коммерч. сегмента.

· pro-analysis.ru

Zdrav.expert — рынок лабдиагностики России

Историческая динамика числа тестов, ковид-доля.

· zdrav.expert

ИГРОКИ, ФИНАНСЫ, СДЕЛКИ

Checko — РСБУ игроков (выручка/прибыль)

ООО «ИНВИТРО» 7710294238, «Лаб. Гемотест» 7709383571, «НПФ Хеликс» 7802122535, «КДЛ Домодедово-Тест» 5009046778, «ДНКМ» 7707768390, АО «ЛабКвест» 7730196038.

· checko.ru

Ведомости — «Медскан» покупает KDL

UFG → Медскан/Росатом (2022).

· vedomosti.ru

Здоровая Россия — рейтинг 15 сетей по точкам

Число точек присутствия по игрокам (2024).

· zdorovayarossia.ru

Vademecum — ТОП-50 игроков, сетевые обороты

Инвитро 39,3 / Гемотест 28,2 / Хеликс 23,8 / KDL 13,6 / Ситилаб 8,8 млрд (2021).

· vademecum.ru

Vademecum — смена акционера Инвитро

Островский → Р. Мирончик (2023).

· vademecum.ru

Life.ru — кто владеет частными лабораториями

Выручка/прибыль/точки, модель «своё+франшиза».

· life.ru

ФРАНШИЗА И ЮНИТ-ЭКОНОМИКА

Франшиза Инвитро — доля франчайзи, роялти

Роялти 28 тыс/мес, доля 35% Мск / 40% регионы + 100% забора.

· leaderfranchise.ru

РБК — «Деньги на крови»: экономика пункта

Как делится цена теста между точкой и хабом.

· rbc.ru

MEDEQ — своя лаборатория или аутсорс

Экономика B2B-аутсорсинга для клиники.

· medeq.ru

Гемотест — инвестиции и роялти франшизы

Инвестиции 0,25–3,95 млн, роялти 0,36% + IT 2%.

· gemotest.ru

ЛабКвест — франшиза (0% роялти)

Эксклюзивные территории как крючок.

· labquest.ru

ТЭК-Торг — тендеры на лабисследования

Госзаказ/ОМС-аутсорсинг (площадка).

· tektorg.ru

ИНФЛЯЦИЯ, ДЕФЛЯТОР, СТРУКТУРА КАНАЛОВ

Росстат — ИПЦ по КИПЦ, строка 06.4.1 (дефлятор мостика)

«Услуги медицинских лабораторий и диагностические услуги»: 106,3 (2023) · 108,9 (2024) · 110,2 (2025), дек./дек. Отдельная строка именно по лаборатории — точный дефлятор, а не общая медицинская инфляция. Лист «2023-2025», обновлён 27.03.2026.

· rosstat.gov.ru

Кепт (ex-КПМГ) — разрез каналов B2C/B2B/B2G (2024)

База 155 млрд: B2C 105 · B2B 35 · B2G 11 · немедицинские ~4. Единственное публичное исследование с сегментацией B2B. Обзор от 01.12.2025, дословно приведён на zdrav.expert.

· zdrav.expert

РБК / SmartConsult — рынок генетики 6,2 млрд (2023)

×4,4 за 5 лет; прогноз ~14,8 млрд к 2028. Свежее 2023 года публичных оценок нет.

· marketing.rbc.ru

Ситилаб — «Подписка на анализы»

Проверка окна «подписка»: механика — предоплаченный годовой пакет со скидкой до 60%, а не регулярное списание.

· citilab.ru

Checko — Гемохелп (ЦЛ «АВК-МЕД»), ИНН 5260156369

Выручка 2,06 млрд Р (2025), 1,65 млрд (2024). Единственная крупная независимая региональная сеть — но в ПФО (Н. Новгород), не в ЦФО.

· checko.ru

Росстат — ИПЦ на медуслуги и общий ИПЦ (2025)

Медуслуги 112,00; общий ИПЦ 105,59 (дек./дек.). Для сверки: лабораторная строка растёт медленнее общих медуслуг.

· rosstat.gov.ru

Коммерсантъ / Платформа ОФД — чек генетики (2025)

Средний чек генетического теста 10,3 тыс Р (+10% г/г), спрос +11% г/г, янв–авг 2025.

· kommersant.ru

РГ — НИПТ для будущих родителей бесплатно с 2026

Вычитает часть коммерческого спроса на генетику.

· rg.ru

Клиника «Атлас» — «Врач в друзьях»

Единственная настоящая подписка на страну: 130 тыс Р/год, премиум 600 тыс Р/год. Concierge, не массовый продукт.

· atlasclinic.ru

Хеликс B2B — масштаб партнёрской сети

1 800+ частных медорганизаций и 300+ государственных среди партнёров (данные компании, на 16.07.2026).

· b2b.helix.ru

Росстат — население ЦФО 40,2 млн (2024)

Знаменатель для Penetration Rate; индикатор 37053 — структура потребительских расходов домохозяйств: медицинские услуги 1,5% (2022–2025) и 1,7% (2026), медицинские товары 2,4–2,7%.

· rosstat.gov.ru

Vademecum — >60% выручки лабораторий = ковид (2021)

Масштаб ковид-базы, ушедшей к 2022.

· vademecum.ru

КиберЛенинка — импорт реагентов при санкциях

Импорт реагентов 2023 –34%.

· cyberleninka.ru

Росстат showdata — база населения для PR

Численность по территориям и соцдему, факт и прогноз — знаменатель Penetration Rate.

· showdata.rosstat.gov.ru

ОТРАСЛЕВАЯ ХРОНИКА — СООБЩЕНИЯ ПРОФИЛЬНЫХ ЖУРНАЛИСТОВ (НЕ ИССЛЕДОВАНИЯ)

Отсюда взяты цены сделок, ряд объёма рынка за 2022–2023, планы и заявления участников. Это **не отраслевые обзоры**: часть сведений опирается на первичные документы (решение арбитражного суда, протокол совета директоров с сайта раскрытия информации, согласие ФАС, публикации «Ведомостей» и РБК), часть — на источники автора и оценки консультантов, без раскрытия методики. В тексте отчёта такие сведения помечены значком 📌; все пересчёты в мультипликаторы выполнены нами и сторонами сделок не заявлялись.

Дарья Шубина (Vademecum) — авторский Telegram-канал, 2021–2026

Цены сделок: KDL 7,6 млрд Р (решение Арбитражного суда Москвы) при долге 4,5 млрд; «Инвитро» ≥64% за ≥19 млрд (реконструкция по источникам); «Хеликс» 25,2% за ~3 млрд; «Медскан Лаб» 39% за 4,767 млрд (протокол совета директоров). Ряд рынка: 260,3 (2022) → 246 (2023, –5,5%, BusinessStat) → 270,6 (2024); топ-4 сети 97 млрд = 35% рынка, рост 22,5% против ~10% по рынку. Декомпозиция KDL-2024: чек +16%, тесты +11%, выручка +22%. CAPEX хаба «Инвитро»: 8 000 м², 170 млн исследований/год, 1,3 млрд Р. Насыщение: «ещё 300–400 медофисов», ~2 000 точек на продаже. Налоговый риск аутсорса (ст. 284.1 НК). НДС 22% и порог УСН 10 млн с 2026. Покупка «МЦ Эксперт» (5 городов ЦФО), платформа для мелких клиник, ЦФА на 900 млн, подготовка IPO. «Московский чекап»: 250 тыс. анкет через ЕМИАС (июль 2026). Цены: тематическая панель в Москве от 6,5 тыс. Р, связь с консультацией от 15 тыс. Р.

· Telegram-канал отраслевого журналиста

«ЗдравИнвест» — Telegram-канал, репортажи с конференции «Инвестиции в здравоохранение»

Рынок платной медицины ~2 трлн Р, более 60% выручки у частных клиник; лабораторная диагностика названа одним из самых быстрорастущих сегментов (С. Хитров, РБК Исследования рынков, октябрь 2025). Тезис о природе роста: он идёт не от числа пациентов, а от сложности и цены услуги (Ю. Машинцев). Появление лабораторных дискаунтеров (сеть 2LAB).

· репортаж с конференции, устные выступления

ПРАКТИКИ ОТРАСЛИ — ВЫСТУПЛЕНИЯ 2026 (НЕ ПУБЛИКАЦИИ)

Ниже — оценки руководителей медицинских сетей и их подрядчиков, прозвучавшие в докладах отраслевых конференций 2026 года. Это **не исследования и не публикации**: у них нет ни URL, ни методики, ни выборки, а часть цифр названа в речи без слайдов. В тексте отчёта такие сведения помечены значком ♦ и всегда приводятся с указанием говорящего. Использовать их следует как показания практиков, а не как измерение рынка.

Анастасия Иванова — DOFOMIN Group («Клиника Фомина»)

Индексация прайса 2026: 7,5% в среднем, 10% по топ-50 услуг, ноль по ценочувствительным позициям. Падение пациентопотока на 5% после предыдущего подъёма цен. 29 клиник, 19 регионов, выручка 10,3 млрд Р (2025).

· выступление, 2026

Александр Фоменко — сеть «Верамед» (Одинцово)

Рост закупочных цен по отдельным позициям CMD до 60% против потолка индексации у страховых 7–10%. Маржа клиники на лабораторном продукте ~40% (в другом выступлении — 40–60%) против ~20% на амбулаторном приёме. Направления 65 млн Р/мес против 18 млн Р дошедших. Возвращаемость: 1,2 у розничного плательщика против 4 у пациента по ДМС.

· два выступления, 2026

Анастасия Лапшина — ПКМЦ (Ковров, Владимирская обл.)

121 тыс. человек в базе клиники при населении города и района 127 тыс. Оценка рынка частной медицины Владимирской области: 5,93 млрд Р, 4 567 Р на человека — с исключением лабораторий, стоматологии и косметологии; 64% рынка вне двух крупнейших городов.

· выступление, 2026

Юлия Черанёва — MacroClinic (экс-франчайзи Инвитро)

Рентабельность диагностического центра по франшизе при работе вбелую ~5%. Структура выручки сети: розница 74,32%, корпоративные клиенты (лабораторный продукт) 11,76%, ОМС 9,71%, ДМС 4,21%; 70 корпоративных клиентов. Усреднённая модель клиники: рентабельность 20% → 6,56% при росте страховых взносов. Визиты на анализы — 112 792 из 238 254.

· выступление, 2026

Анастасия Фортуна — N3.Health

Методика penetration rate: пороги насыщения (шаговая доступность >40%, город 12–15%, регион 8%), счёт потолка от слотов расписания, неаддитивность PR, ограничения счёта выручки сети по одному ИНН. Тезис о государственной клинике как активном конкуренте.

· выступление, 2026

Анна Кусанова — сеть клиник ЦНМТ (Новосибирск)

Отсутствие на рынке единого понимания «чекапа»: от комплекса за 5 000 Р до программы за 160 000 Р, более 70 разных чекапов внутри одной сети. Экономика чекапа как воронки: повторно покупают 3%, остаются наблюдаться в клинике 40%.

· выступление, 2026

Евгений Ворошкевич — «Медэксперт» (Калининград)

Слайд исследования рынка медуслуг (март 2025): каждый второй пациент заметил рост цен, 26% перешли в ОМС. Издатель исследования на слайде не указан — величина требует самостоятельной сверки.

· выступление, 2026

Ольга Старкина — Melsytech Генетика (Н. Новгород)

Юнит-экономика партнёрской модели: отпускная цена панели клинике 6 100–17 000 Р при розничной от 12 200 до 34 000 Р. Материал — буккальный мазок, срок 10 дней, логистику и интерпретацию берёт лаборатория.

Профиль — эстетическая косметология.

· выступление, 2026

Марк Азаренко — ОДЦ Воронеж (ГК «Медскан»)

Тариф ОМС на первичный приём 384 Р против себестоимости 700 Р; окупаемость через конверсию ~10% в платные услуги. Лимит расходования средств ОМС на аренду и лизинг оборудования — 1 млн Р в год на единицу. Покупка недостающих исследований у коллег за счёт средств ОМС. Госконтракты — менее 1% рынка.

· выступление, 2026

Сеть «Здравица» (Новосибирск)

Реакция базы на подъём цен на лабораторию выше уровня Инвитро. Отдельно — разведка подписочных программ по стране: у большинства сетей это скидка (включая МЕДСИ); собственный MVP — от 16 800 Р за два месяца до ~140 000 Р в год на семью, продано более 100 подписок. Числа названы в речи без презентации.

· два выступления, 2026

Агентство Adventum — кейс крупной лабораторной сети

Розничная онлайн-витрина: добавление в корзину из общего каталога 11% против 24% из карточки отдельного исследования. Имя клиента не раскрыто по условиям соглашения — приводится обезличенно.

· выступление, 2026

Прочие выступления, использованные точно

Lahta Clinic (СПб) — 3,3 → 4,7 визита на пациента в год; «Родник Алтая» — спрос санаторного сегмента на внешнюю диагностику; «Медгард» (Поволжье) — «чекап долголетия» как чисто лабораторная панель против плохо продающегося онко-чекапа; Станислав Козорог — обратная зависимость ценочувствительности от стоимости услуги; Алексей Паньшин — видимость брендов в ответах нейросетей; ПКМЦ (Доброград) — язык продукта «чекап» против «диспансеризации».

· выступления, 2026

Сергей Карпов — МЦ «Философия красоты и здоровья» (ГК «Медскан», Пермь)

Отказ от продажи лабораторных услуг сторонним медорганизациям в пользу стационара и хирургии: отдача с визита менеджера по анализам признана неспособной. Выручка центра 1,35 млрд Р (2024).

· выступление, 2026

Максим Огородов — ГК «МЕДСИ»

Исследования сети: генетический паспорт называют интересным 49% опрошенных (второе место после здорового питания). Разбор 44 тыс. отзывов: восприятие частной медицины как дорогой независимо от фактического прайса.

· выступление, 2026

Сеть клиник «Будь здоров» (дочерняя структура «Ингосстраха»)

ИИ-интерпретация результатов на первых страницах бланка: рост доназначаемости исследований и записи к врачу на 4–5%. Использование лаборатории-подрядчика в регионах. Бесплатный тест как инструмент возврата пациента в клинику. Автоматическая расшифровка результатов и её опережающее внедрение в госсекторе.

· два выступления, 2026

Галина Полякова — сеть клиник «Династия» (СПб)

Отнесение массовых генетических тестов к практикам «медицины спроса» и отделение их от персонального генома в премиальном сегменте. Оценка рентабельности: выше 20% в медицине — редкость.

· выступление, 2026

Агентства медицинского маркетинга (VBI, «Демет»)

Доля рекламных расходов при продвижении анализов как позиции — 70% до пересборки кампании; вывод анализов из платных показов как первое действие. Кампания маркетплейса анализов: стоимость добавления в корзину 3 306 Р (видео) и 26 646 Р (статика).

· два выступления, 2026

Требует уточнения дополнительными данными. Приведённые ниже сведения в публичных источниках отсутствуют; соответствующие величины в отчёте даны расчётно, оценкой или диапазоном.

Не раскрывается участниками рынка: поток клиентов в день на пункт забора; себестоимость теста и порог загрузки хаба; оптовые B2B-прайсы; разбивка выручки по каналам в разрезе каждой сети; число точек по регионам. Доля ЦФО и проникновение рассчитаны через прокси-показатели и прямым измерением рынка лабдиагностики не являются.

Не публикуется отраслевыми обзорами: объём рынка генетики за 2024–2025 в денежном выражении — последняя доступная оценка относится к 2023 году (6,2 млрд Р), поэтому размер ниши приводится по данным двухлетней давности; темп роста B2B отдельным показателем; индексация прайс-листов сетей (Инвитро, Гемотест, KDL) за 2024–2025 — вместо неё применён дефлятор Росстата 06.4.1.

Доступно на платной основе: разбивка ёмкости по областям ЦФО (BusinesStat, таблица 38) — по этой причине оценка регионального направления построена на присутствии игроков по данным ЕГРЮЛ, а не на денежных объёмах.

Ключевое ограничение отчёта: ряд выручки 130 → 155 → 201–209 млрд Р сформирован из исследований Kept и BusinesStat, пересчёт обеих точек по единой методике публично не производился. Это ограничивает точность мостика цена-объём-микс и заявленных темпов роста; уточнение возможно при получении полных отчётов указанных агентств.

Аналитический обзор · 2026

Собран методом «Анализ рынка»: сверху вниз × снизу вверх × penetration

Все числа — с источниками; слабые оценки даны диапазоном

MedProject supervisor Efanova Elena

Telegram [@EIAIEfanova](https://t.me/EIAIEfanova)



Реагенты и расходники: главная статья операционной зависимости.