Российская сеть частных клиник «Мать и дитя» получает такую прибыль, которая и не снилась лучшим швейцарским клиникам. Генеральный директор сети Елена Младова сумела абстрактную медицину поставить на вполне конкретные коммерческие рельсы. Хрупкая женщина-врач в белом халате непринужденно сыплет терминами, пожалуй, более уместными в устах финансистов из какого-нибудь X5 Retail Group или Procter & Gamble: «маржинальность», «драйверы роста выручки», «клиентская база», «средний чек». Елена Младова, генеральный директор ГК «Мать и дитя», уже давно привыкла говорить языком финансовых презентаций. Группа «Мать и дитя» (MDMG) со специализацией на родовспоможении, гинекологии, репродуктивных технологиях (ЭКО) и педиатрии стала первой российской сетью клиник, которая провела IPO,— это случилось осенью 2012 года. Она объединяет 17 медицинских учреждений: два стационара и 15 амбулаторных клиник в Москве, Санкт-Петербурге, Уфе, Перми, Самаре и Самарской области, Иркутске и Ярославле. По обороту (5,7 млрд руб. в 2013 году) «Мать и дитя» в России уступает только сети частных клиник «Медси», принадлежащей АФК «Система».

Еще в 2006 году сеть построила первый в Москве частный роддом — Перинатальный медицинский центр (ПМЦ) на Севастопольском проспекте. Это было бы невозможно, если бы не энергия и связи бенефициара группы Марка Курцера, главного акушера-гинеколога Москвы, который возглавлял тогда престижный государственный роддом — Центр планирования семьи и репродукции. В нем рожали и звезды эстрады, и жены олигархов. Под строительство частного роддома Курцер получил от правительства Москвы участок земли 1,36 га на льготных условиях, а также кредит Сбербанка на 2 млрд руб. «Без ресурсов государственных клиник с нуля частную больницу не построишь. Нужно быть Марком Курцером, чтобы создать что-то подобное MDMG»,— считает аналитик ИФК «Метрополь» Тигран Оганесян. За пять лет ПМЦ вышел на полную загрузку, несмотря на то что средний чек в ПМЦ составляет 320 тыс. руб., тогда как коммерческий контракт в государственной больнице — 120 тыс. руб.

Сеть «Мать и дитя» может себе позволить покупать лучшее оборудование и нанимать лучших врачей. Например, в московских стационарах группы «Мать и дитя» средняя зарплата акушера-гинеколога, принимающего роды, составляет 220 тыс. руб., а средняя зарплата врача в клинике — около 150 тыс. руб.

3,8 тыс. Столько родов приняли в 2013 году ПМЦ и госпиталь в Лапино — против 3,3 тыс. в 2012-м. Всего в Москве в прошлом году было зарегистрировано 212 тыс. родов.

По рентабельности «Мать и дитя» превосходит всех конкурентов-частников. Например, в 2012-м ГК «Мать и дитя» имела рентабельность EBITDA 42%, Европейский медицинский центр — 26%, «Медси» — около 7%. Ни у кого из сетей-конкурентов нет роддомов, объясняет Младова. Медицинская компания, которая сочетает два формата — роддом и поликлинику, всегда будет более прибыльна, нежели просто роддом или поликлиника, потому что можно оказывать пациенту не одну услугу, а пакет услуг, а также манипулировать маржой. Высокая прибыльность объясняется еще и схемой работы группы. «Мы не работаем по ОМС и очень мало по ДМС, 90% клиентов платят нам свои собственные деньги»,— говорит Младова. А с них можно брать больше, чем со страховых компаний по программам ДМС. Страховщики же стараются сэкономить и бьются с клиниками за каждый рубль.

В 2011 году Марк Курцер затеял строительство еще более грандиозного госпиталя в Подмосковье, в деревне Лапино, на кредит ВТБ 2,9 млн руб. В том же 2011-м Курцер

решил расширить сеть и начал покупать амбулаторные клиники, специализировавшиеся на ведении беременности, лечении гинекологических заболеваний и на ЭКО, с которыми сотрудничал ПМЦ. Именно тогда MDMG получила название «Мать и дитя». На скупку девяти клиник (пять из них в Москве) MDMG, по данным отчета к IPO, потратила 502 млн руб.

С 2010-го выручка ГК «Мать и дитя» растет в среднем на 39% в год. Елена Младова говорит: «У нас два драйвера роста: открытие новых госпиталей и покупка успешных медицинских компаний. В 2012 году, например, основным драйвером была консолидация приобретенных в 2011-м амбулаторных клиник». В 2013 году дополнительную выручку 1 млрд руб. дал второй стационар группы — открылся вышеупомянутый госпиталь в Лапино. Его услуги еще дороже по сравнению с ПМЦ. Здесь роды стоят в среднем 345 тыс. руб. Одновременно Курцер продолжил региональную экспансию. Компания купила сеть клиник ИДК, специализирующуюся на ЭКО, в Самарской области за 648 млн руб. Кроме того, в 2013 году «Мать и дитя» начала строить первый региональный госпиталь в Уфе. Уфа — город с высокой рождаемостью, к тому же здесь государственные стационары не предоставляли услугу коммерческих родов. В регионах другая инфраструктура государственной медицины, объясняет Младова: здания стационаров находятся в более печальном состоянии, чем в Москве, к тому же там дефицит мест. А чтобы предложить услуги платного родовспоможения, надо хотя бы иметь палаты на одного-двух человек. Кроме того, почва уже была подготовлена. В Уфе у группы «Мать и дитя» была клиника, открытая в 2009 году и специализировавшаяся на ЭКО. Ее возглавляла инициативный директор Алсу Назырова — именно она, по словам Младовой, при поддержке Курцера договорилась с руководством региона, чтобы группе выделили участок под строительство.

$45,5 млн до конца 2014 года заплатит ГК «Мать и дитя» за покупку крупнейшей региональной частной медицинской компании — новосибирской «Авиценны», ее выручка превышает 700 млн руб.

Власти приходу «Мать и дитя» обрадовались, в отличие от местных медицинских авторитетов, которые опасались, что новый госпиталь переманит клиентов и лучших врачей. Опасения были справедливыми. В Уфе в стационаре «Мать и дитя» будут работать 600 врачей — ясно, что из Москвы столько не привезти. Шесть специалистов из Уфы (их Младова называет лидерами местного медицинского мнения) уже прошли подготовку в столице. И это облегчило подбор нужных местных кадров. Тем более что зарплаты в группе «Мать и дитя» в разы выше официальных государственных. Открытие госпиталя в Башкирии намечено на 31 октября 2014 года. В Уфе стоимость родов будет, естественно, ниже, чем в Москве,— примерно 120 тыс. руб., говорит Младова.

В 2013-м выручка группы «Мать и дитя» выросла на 40%, а вот рентабельность EBITDA упала до «скромных» 28% из-за инвестиций в госпитальное строительство. К тому же больница в Лапино еще не вышла на полную загрузку. Но Младова уверяет, что по итогам 2014 года рентабельность восстановится.

Секрет фирмы