

16 июня 2025 г.

Текущие тенденции рынка M&A в медицине. Мифы и реальность.

XVIII Петербургский
Медицинский Форум

г. Санкт-Петербург

1. ЧТО СЕЙЧАС НА РЫНКЕ M&A В МЕДИЦИНЕ?

- Российский рынок коммерческой медицины находится на стадии консолидации. Он интересен для разных инвесторов – от частных лиц до фондов и госкорпораций
- Инвестиционная привлекательность сектора влияет и на рост капитализации и стоимости сделок. Стоимость сделок за последние 3 года: свыше 40 млрд руб.

Крупнейшие сделки M&A в сфере коммерческой медицины за последние 3 года



Источник: Mergers.ru

2. ПРОДАВАТЬ БИЗНЕС ИЛИ МАСШТАБИРОВАТЬ?

➤ Решение о продаже или масштабировании зависит от сочетания рыночных условий, внутренних ресурсов компании и целей акционеров

Влияющие факторы	Лучше масштабировать	Лучше продавать
Рынок (сегменты рынка)	Высокий потенциал роста рынка или рост через приобретение других клиник	Рынок насыщен, темпы роста замедляются
Конкуренция	Есть географические регионы с невысокой конкуренцией и перспективой роста	Планы выхода в регион крупных игроков
Текущие мощности	Есть резервы для загрузки мощностей	Производственные/операционные мощности исчерпаны
Органический рост: инвестиции в новые клиники	Есть четкая стратегия развития - новые проекты с требуемой доходностью	Невозможен или новые проекты с недостаточной доходностью
Возможность запуска новых направлений	Возможность запустить новые продукты/услуги	Ограниченный потенциал для диверсификации
Доступ к акционерному и заемному капиталу для развития	Есть доступ к финансированию: банки, фонды, инвесторы	Нет доступа к внешнему финансированию
Исторические показатели	Продажи и EBITDA росли	Продажи и EBITDA стагнировали или снижались
Прогнозные показатели	Ожидается рост Продаж и EBITDA более 15-20% в год в ближайшие годы	Ожидается стагнация или снижение Продаж и EBITDA в ближайшие годы
Желание и настрой акционеров	Уверенность в росте бизнеса (доходность акционеров от дивидендов и роста стоимости > 25% в среднем в год)	Усталость от бизнеса, отсутствие веры в рост рынка

3. ЕСТЬ ЛИ БУДУЩЕЕ У НЕБОЛЬШИХ КЛИНИК НА ГОРИЗОНТЕ 5 ЛЕТ?

> Да, но при соблюдении ряда условий:

- 1 Небольшая клиника работает в узкой, глубокой нише, в которую затруднен вход крупным игрокам
- 2 Личная репутация врачей, высокая лояльность пациентов и уникальный клиентский опыт являются устойчивыми конкурентными преимуществами
- 3 Небольшие клиники защищены от ценовой конкуренции, если они не масштабируются вширь, а углубляют свою специализацию

> Три возможных сценария развития:

- 1 Нишевое развитие с усилением бренда, качества и сервиса (например, премиум-сегмент или rare cases)
- 2 Партнёрство или интеграция в экосистему крупного игрока (через франшизу, ко-брендинг)
- 3 Продавать, если:
 - есть уникальная экспертиза / лицензия / база пациентов
 - услуги интересны крупной сети для входа в новый сегмент рынка, и при этом клинику можно «встроить» в стратегию этой крупной сети

> Однако, нельзя стоять на месте:

- 1 Отсутствие стратегии роста делает бизнес уязвимым даже если бизнес нишевый: крупные игроки могут войти на рынок позже, но с большими ресурсами
- 2 Без масштабирования или повышения эффективности рентабельность будет снижаться
- 3 Конкуренция может «не отнять выручку, но отнять маржу» - очень частый сценарий

> Как заинтересовать покупателей и инвесторов:

- 1 Устойчивые финансовые показатели (не обязательно большие, но стабильные и растущие)
- 2 Уникальная бизнес-модель и сильный бренд
- 3 Эффективный менеджмент и выстроенные процессы внутри компании
- 4 Юридическая чистота и прозрачная структура владения

4. КАК ПОВЫСИТЬ СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА?

> 7.0 x EBITDA

Сделки с премией к рынку

5.0-7.0 x EBITDA

Активы высокого качества:

- < Высокие темпы роста основных показателей >20%
- < Очень качественный УУ
- < Белая бухгалтерия

3.0-5.0 x EBITDA

Активы среднего качества

- < Темпы роста основных бизнес показателей < 15-20% в год
- < УУ среднего качества
- < Серые схемы выплаты зарплат

< 3.0 x EBITDA

Активы низкого качества

- < Нет роста основных показателей бизнеса
- < УУ отсутствует или низкого качества
- < Полномасштабная налоговая оптимизация

1. Оцифрованный и прозрачный бизнес

- 1 Выстроенные процессы, регламенты, KPI – наличие операционных стандартов снижает риски инвестора
- 2 Качественный управленческий учет: регулярная подготовка P&L, BS, CF, корректный расчет EBITDA, учет по направлениям и филиалам
- 3 Консолидированная отчетность по группе – обязательное условие при продаже или привлечении инвестора

2. Прозрачная структура владения и потоков

- 1 Понятная корпоративная структура, без номиналов, лишних «прокладок»
- 2 Внутригрупповые потоки прозрачны, займы и переводы юридически оформлены, отсутствуют непрозрачные схемы
- 3 Отказ от агрессивной налоговой оптимизации – это снижает дисконт в сделке и повышает интерес инвесторов (особенно фондов и стратегов)

3. Наличие стратегии и потенциала роста

- 1 Формализованные планы развития, обоснованные цифрами: точки роста, CAPEX, новое оборудование, маркетинг, выход в регионы или новые сегменты
- 2 Прогнозы проверены, логически обоснованы и представлены в виде финансовой модели
- 3 Наличие команды, способной реализовать стратегию – отдельный плюс

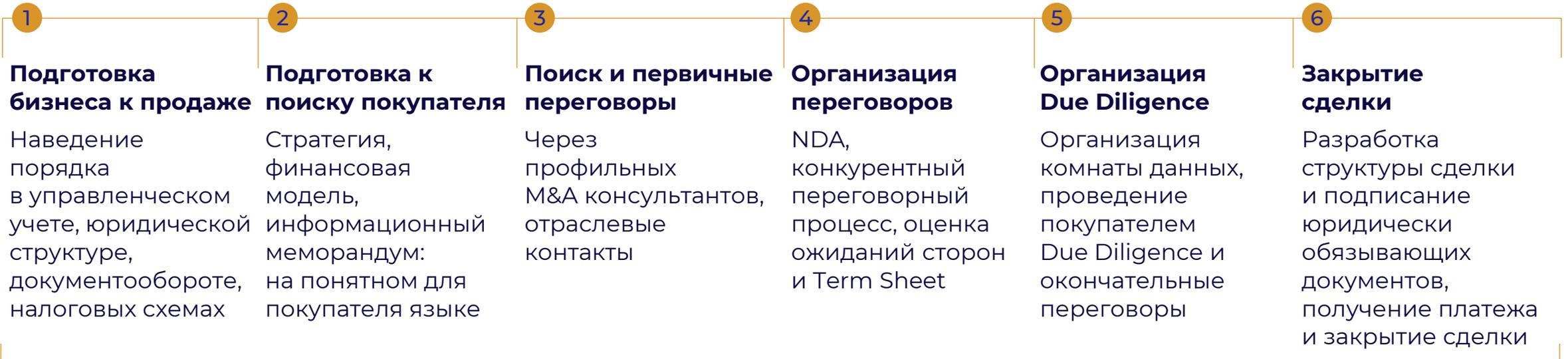
Дополнительно усиливают ценность:

- o CRM-система с историей пациентов и аналитикой
- o Высокая доля повторных клиентов (LTV)
- o Сильный бренд и онлайн-репутация
- o Юридическая чистота и отсутствие подвешенных судебных споров

5. КАК ИСКАТЬ ПОКУПАТЕЛЯ?

➤ Чтобы продать бизнес дороже и избежать срыва сделки, нужен пошаговый процесс с профессиональным сопровождением

Все как в медицине: сначала диагностика, потом лечение



Работа с консультантами – это не расходы, а инвестиции в цену сделки
Консультанты помогают:

- ⟨ успешно провести переговоры с покупателями и инвесторами
- ⟨ избежать типовых ошибок владельцев клиник при продаже
- ⟨ повысить стоимость сделки на 20–30%

Самостоятельная продажа – это как самолечение

Можно навредить себе больше, чем помочь

> О Компании

ink Advisory — инвестиционно-банковская компания, основанная в 2024 году экспертами с десятилетиями профессионального опыта в США и странах СНГ и ЕС. До основания ink Advisory команда была известна на российском инвестиционном рынке как подразделение Lead Advisory в компании Crowe CRS (Русаудит)

ink Advisory специализируется на организации сделок по слияниям и поглощениям (M&A), организации совместных предприятий, привлечении капитала и разработке корпоративных стратегий и стратегий роста частного капитала.

Из офисов в Москве и Ташкенте ink Advisory обслуживает международных и локальных клиентов на территории стран СНГ.

Основываясь на десятилетиях опыта команды в международных консалтинговых компаниях, фондах прямых инвестиций и банках, ink Advisory предлагает услуги в разных отраслях и решениях, которые не ограничиваются исключительно консультированием в сделках M&A.

 Подробнее:
[ink-Advisory.com](https://ink-advisory.com)

> Решения

ink Advisory предлагает своим клиентам решения в трех направлениях:

1. Сделки M&A и привлечение капитала

- < Организация сделок по приобретению или продаже бизнеса и/или активов и представление интересов продавца или покупателя
- < Организация сделок по привлечению акционерного капитала и представление интересов компании и ее владельцев
- < Организация сделок по созданию СП

2. Корпоративная стратегия

- < Разработка корпоративной стратегии
- < Финансовое моделирование

3. Стратегия роста частного капитала

- < Разработка стратегии роста капитала
- < Инвестиции в непубличные компании и недвижимость
- < Мониторинг и анализ эффективности инвестиций

Решения ink Advisory по корпоративным стратегиям могут быть связаны со сделками M&A и с вопросами роста частного капитала, или выступать в качестве самостоятельных тем.

Наша ценность для клиентов



Глубокая профессиональная экспертиза и детальные технические знания команды



Соответствие глобальным стандартам качества в сфере консалтинга



Применение лучшей мировой практики



Стратегическое и тактическое консультирование и воплощение в жизнь всех рекомендаций



Стремление к совершенству в оказании услуг



Безукоризненная репутация, профессиональная независимость и честность

INK ADVISORY: КЛЮЧЕВАЯ КОМАНДА



Кудрат Нурматов

Управляющий партнер
М: +7 963 784 66 99
K.Nurmatov@ink-advisory.com



Руслан Измайлов

Управляющий партнер
М: +7 963 784 66 83
R.Izmaylov@ink-advisory.com



Вадим Вишняков

Советник.
Здравоохранение
М: +7 985 991 48 56
vishvad67@gmail.com



Никита Катиев, CFA

Старший менеджер
М: +7 999 872 72 42
N.Katiyev@ink-advisory.com

Профессиональный опыт

26-летний опыт в корпоративных финансах

- До основания фирмы Кудрат в течение 12 лет был одним из со-руководителей практики M&A в Crowe Russaudit и Baker Tilly Russaudit – компаниях, входивших в глобальные сети аудиторско-консалтинговых фирм из топ-10
- Обширный опыт Кудрата в M&A и корпоративных финансах также включает предыдущие руководящие роли в фонде прямых инвестиций, и текстильном подразделении крупной ФПП
- Практический опыт в сделках M&A в сфере медицины
- Опыт работы включает Россию, Узбекистан и США

26-летний опыт в корпоративных финансах

- До основания фирмы Руслан в течение 12 лет был одним из со-руководителей практики M&A в Crowe Russaudit и Baker Tilly Russaudit – компаниях, входивших в глобальные сети аудиторско-консалтинговых фирм из топ-10
- Обширный опыт Руслана в M&A и корпоративных финансах также включает предыдущие руководящие роли в инвестиционно-банковском бутике и департаменте коммерческого банка
- Практический опыт в сделках M&A в сфере медицины
- Опыт работы включает Россию и Узбекистан

20-летний опыт в финансах и управлении

- В течение 15 лет был CFO в АО «Медицина» (клиника академика Ройтберга)
- Участие в проектах по созданию стратегии и оптимизации операционной деятельности клиник в команде PwC
- Проекты в различных клиниках по вопросам стратегии и операционной эффективности, в т.ч. РОНЦ им. Блохина, клиника Спектр и др.
- Управление командами по автоматизации управленческой функции, финансов и запуску новых направлений
- Привлечение финансирования, в т.ч. акционерного, участие в сделках M&A

11-летний опыт в финансах и инвестициях

- Никита начинал карьеру в аудиторской компании «Большой Четверки» в Москве
- До присоединения к команде M&A в Crowe Никита работал в подразделении ЦБ РФ по надзору за профессиональными участниками рынка ценных бумаг
- Никита имеет экспертизу в финансовом анализе, финансовом моделировании и инвестиционной оценке
- Практический опыт в сделках M&A в сфере медицины
- Опыт работы включает Россию и Францию

Образование и экспертиза

Степень ВВА в финансах и бухгалтерии,
1999 Goizueta Business School of Emory University
г. Атланта, США

Степень Бакалавра по банковскому делу,
1999 Ташкентский финансовый институт
г. Ташкент, Узбекистан

Диплом по прикладной математике,
Московский государственный университет,
1991, г. Москва, Россия

Степень магистра,
Высшая школа экономики, 1995 г., г. Москва,
Россия

CFA® Charterholder, CFA Institute

Диплом о высшем образовании,
2014 Орловский государственный университет
г. Орел, Россия

ink ADVISORY

Офис 928 | 34 Этаж
Ходынская улица, 2
Москва 123022

www.ink-advisory.com

contact@ink-advisory.com

КОНТАКТЫ

Кудрат Нурматов

Управляющий партнер

М: +7 963 784 66 99

K.Nurmatov@ink-advisory.com

Руслан Измайлов

Управляющий партнер

М: +7 963 784 66 83

R.Izmaylov@ink-advisory.com

Вадим Вишняков

Советник. Здравоохранение

М: +7 985 991 48 56

vishvad67@gmail.com

Никита Катиев, CFA

Старший менеджер

М: +7 999 872 72 42

N.Katiev@ink-advisory.com

