

Хмурый октябрьский вечер. С Белорусского вокзала Москвы одна за другой отходят заполненные возвращающимися с работы жителями предместий электрички. У окна одной из них средних лет черноволосый мужчина в хорошем костюме, выглядящий здесь несколько чужеродно, непрерывно говорит по телефону, сыпля медицинскими терминами. Рядом — молодой человек с портфелем, судя по внешности, иностранец. Он с интересом озирается по сторонам, подмосковная электричка ему явно в новинку. Мужчина с телефоном — Марк Курцер, знаменитый московский врач-гинеколог, создатель сети клиник «Мать и дитя». Как многие москвичи, Курцер знает, что деньги не помогают преодолевать пробки, и при необходимости охотно пользуется общественным транспортом. Сейчас он едет в поселок Лапино (неподалеку от платформы Перхушково) проконтролировать, как идет строительство его второго роддома: на электричке быстрее. Всего же в его «медицинской империи» (выручка группы в прошлом году — 2,9 млрд рублей) — Перинатальный центр в столице, десяток медицинских центров (детских и женского здоровья) в Москве, Петербурге, Уфе, Иркутске и Киеве. В дни, когда этот номер Forbes готовился к печати, в Лондоне шло IPO сети «Мать и дитя» (в середине октября компания успешно разместила свои акции, инвесторы оценили ее в \$900 млн — Forbes). Поэтому, чтобы не сказать журналисту лишнего во время IPO, Курцер берет с собой в поездку консультанта лондонского IR-агентства King Worldwide — это Том, тот самый молодой иностранец с портфелем. У Курцера в разгаре road show: вчера встречался с инвесторами в Лондоне, в выходные летит в Америку, сегодня целый день переговоры в Москве. Но сегодня же пришлось оперировать: сложный случай, роженица весом 132 кг, а ребенок родился с шестым пальчиком. Курцер выясняет по телефону, почему этого не увидели на УЗИ. В России не так много медицинских компаний, которые можно назвать крупными бизнесами, и не все они публикуют финансовую отчетность. Американское агентство Frost & Sullivan ставит «Мать и дитя» на 2-е место после лидера рынка «Медси» (выручка в 2011 году — \$199 млн), российская BusinesStat — на 3-е. В любом случае в пятерке лидеров российского рынка медицинских услуг «Мать и дитя» — самая молодая компания. В чем ее секрет?

Специалист без зарплаты. Как многие гинекологи, 55-летний Курцер не любит вопрос, почему он выбрал эту профессию. Родители у него не медики, а в медицину, как он утверждает, его заманил дядя-физиолог. Так или иначе, еще до того как стать бизнесменом, Курцер стал знаменитым в столице врачом.

На операциях он ассистировал еще будучи студентом. В основном в ночную смену, куда новичкам попасть легче. Работа непростая, но, если тебе хватает четырех часов сна, жить можно. После ординатуры он лет за десять вырос до доцента кафедры акушерства и гинекологии мединститута им. Пирогова в известной столичной 31-й больнице и в 37 лет стал главным врачом самого большого роддома в Москве — Центра планирования семьи на Севастопольском. А в 2003-м — главным специалистом по акушерству и гинекологии Москвы и остается им до сих пор.

«Это не чиновничья должность, он так называемый внештатный специалист без зарплаты, — объясняет зам главного врача одного из московских роддомов. — Задача главного акушера — совершенствовать медицинскую составляющую». Главный специалист города по акушерству и гинекологии может выдавать медучреждениям обязательные для исполнения рекомендации по улучшению работы, подписывать внутренние документы департамента.

Как рассказывает собеседник Forbes, не в последнюю очередь благодаря усилиям Курцера за 10 лет смертность при родах в столице снизилась в 1,5 раза. Главный акушер-гинеколог города, по его словам, ввел в моду органосберегающие операции. Раньше при гнойно-септических осложнениях удаляли матку, причем не только из-за проблем с оборудованием, но и из-за сложившейся практики, объясняет зам главврача роддома: привыкли удалять, меняться сложно, врачи не хотят брать на себя ответственность. Курцер приглашал медиков посмотреть, как он делает операции, читал лекции, вел курсы повышения квалификации, выезжал сам (и выезжает до сих пор) на сложные случаи. «У него интуиция на грани гениальности. Я делаю вывод из совокупности фактов, а он — просто так, сразу и абсолютно точно», — говорит о Курцере известный кардиохирург Михаил Алшибая.

Большое строительство. Как и многие российские капиталисты, занявшиеся бизнесом еще во время работы в госструктурах, Курцер не слишком вдаётся в детали, говоря о самых ранних коммерческих операциях. Первый бизнес-опыт, оставивший след в базе данных регистраций юридических лиц СПАРК, — покупка в 2002 году стоматологической поликлиники на восточной окраине Москвы. «Это была небольшая клиника, и позже я ее продал», — коротко говорит он.

Незадолго до этого, в 2001 году, правительство Москвы отдало участок земли площадью 1,36 га на Севастопольском проспекте рядом с Центром планирования семьи в аренду ЗАО «МД проект 2000» для строительства Перинатального медицинского центра «по предложению Комитета здравоохранения Москвы». Финансировать строительство согласно этому постановлению должна была сама компания, владельцем которой официально стали два офшора — с Британских Виргинских островов и из Невады. Строительство и оснащение Перинатального центра площадью 32 000 кв. м обошлось, как утверждает Курцер, в 2 млрд рублей. Сейчас ЗАО «МД проект 2000», как и большинство других активов сети «Мать и дитя», принадлежит кипрской MD Medical Group Investments (зарегистрирована в августе 2010 года), единственным владельцем которой является Курцер. Кто же финансировал строительство?

Есть несколько версий. Курцер уверяет, что своих денег в строительство не вкладывал, а первый миллиард рублей пришел в виде кредита от Сбербанка под гарантию основателя крупного дистрибьютора лекарств компании «СИА Интернейшнл» Игоря Рудинского. По данным газеты «Ведомости», «для реализации проекта Перинатального медицинского центра была создана инициативная группа, куда вошли в том числе владелец фармдистрибьютора «СИА Интернейшнл» Игорь Рудинский и основатель сети фитнес-клубов World Class Ольга Слуцкер». А один из информированных участников российского медицинского рынка утверждает, что в «инициативной группе» принимал участие еще и основатель «Тройки Диалог» Рубен Варданян, который «то ли дал денег, то ли помог собрать денег». «Я выступал гарантом в двух ипостасях — как физическое лицо и как юридическое — «СИА Интернейшнл», — рассказал Forbes Рудинский. Он говорит, что никогда не был акционером Перинатального центра, а просто поддержал хороший проект, потому что давно знал Курцера. Кроме того, Рудинский ссужал Курцера деньгами на этапе строительства — после открытия Перинатального центра проблем с возвратом кредита Сберу не возникало. Варданян передал Forbes через своего представителя, что гордится знакомством с Курцером, но на вопросы о нем

отвечать не будет. Остальные представители столичного бомонда, чьи имена упоминались в связи с историей строительства Перинатального центра (среди них председатель совета директоров ИК «Ренессанс Капитал» Игорь Каменской и заместитель генерального директора «Первого канала» Александр Файфман), также заявили корреспонденту Forbes, что с Курцером их связывает глубокая дружба — и все. «Он умеет дружить с нужными людьми, но это для него не принцип. Просто все у него рожали», — объясняет кардиохирург Алшибая. Акушерство — счастливая профессия в смысле приобретения связей. Курцер давно устал от вопроса: «А такой-то тоже пользовался вашими услугами?» — и, упоминая фамилии, идет от противного: «Кстати, вот этот у меня не рожал». В «клубе Курцера» есть и резиденты «Золотой сотни» («Сколько? Не считал!»), и федеральные и московские чиновники. Связи сохраняются. «Он очень хороший коммуникатор, — говорит о Курцере Ольга Слуцкер. — Он делает так, что тебе кажется: ты самый главный пациент для него». «Просить влиятельных знакомых о поддержке иногда приходилось, — почти неслышно за шумом электрички признается Курцер. — Но мне помогли за имя, а не за деньги».

После завершения строительства центра потребовались деньги на его оборудование. Второй транш кредита — еще 1 млрд рублей — тоже выдал Сбербанк, теперь уже под залог здания, утверждает Курцер. Принадлежащий ему Перинатальный центр — розовое здание рядом с серой «пластиной» государственного Центра планирования семьи, который Курцер возглавлял до минувшего сентября, — открылся в 2006 году, через пять лет после выделения участка.

«Есть идея». Можно с максимальной энергией пробивать меры по улучшению государственной медицины, но, как показал опыт Курцера, та же энергия, приложенная к своему бизнесу, дает во много раз больше. В Перинатальном центре поначалу было 225 коек. Но когда через несколько лет загрузка центра приблизилась к максимуму, Курцер сделал из нескольких двухкомнатных «люксов» по паре однокомнатных и отдал для новых палат часть подсобок: теперь в центре 250 мест. При «среднем чеке» 300 000 рублей (эти данные предоставила Forbes генеральный директор группы Елена Младова) в 2011 году здесь проведено 2900 родов, что принесло 870 млн рублей — четверть выручки группы «Мать и дитя».

Еще один источник дохода — технология экстракорпорального оплодотворения (ЭКО), которую ставила на поток в Перинатальном центре именно Елена Младова, ученица Курцера, прежде работавшая у него в государственном Центре планирования семьи и занимавшаяся ЭКО и там.

«Он мне сказал: есть идея, подумай, где взять специалистов, какое оборудование, бюджет», — говорит Младова. ЭКО стоит здесь до 150 000 рублей, к 2011 году эта услуга принесла компании 12% выручки. В прошлом году Курцер создал в Перинатальном центре, еще раз перекроив площади, платную поликлинику — теперь уже общего профиля для взрослых. Остальные источники дохода — педиатрия, продажа медицинских товаров, ведение беременности.

Курцер ввел систему контракта с конкретным врачом: чтобы именно он, а не «дежурная бригада» принимала роды, хотя, как говорит Младова, на Западе так не принято. По ее словам, за счет того, что все пациенты платные, зарплату врачей удастся держать на высоком уровне: в среднем 220 000 рублей. Курцер сам проводит собеседования с

врачами, которых берут в «Мать и дитя». Кадровые проблемы ему решать проще, чем другим медицинским руководителям: по работе (помощь роддомам, выезд на сложные случаи, преподавание, научная деятельность) он знаком практически со всеми видными специалистами акушерского рынка. Руководителя отделения, где выхаживают недоношенных детей, он нашел в «Скорой помощи», специалиста по геному анализу нанял на профильной конференции в Лондоне.

В доле. Перинатальный центр работает почти с максимальной загрузкой (очереди там бывают не меньше, чем в бесплатном для москвичей Центре планирования семьи).

Кредит Сбербанка, взятый под 9–11% годовых, погашен из доходов от текущей деятельности в 2010 году, а в 2011-м Курцер сделал следующий шаг в бизнесе — начал строить сеть клиник. «Мы сотрудничали с рядом клиник, у нас были общие пациенты, и Марк Аркадьевич купил эти учреждения», — говорит Младова.

«Купил» — не совсем верное слово. Если у MD Medical Group, головной структуры сети, есть единственный владелец, Марк Курцер — лучший вариант для презентации инвесторам, то у клиник (на них приходится 30% оборота и 20% EBITDA группы) не так. Доли принадлежали и принадлежат врачам сети и многочисленным частным инвесторам из числа знакомых Курцера. «Сеть объясняет то, что покупала не целиком, желанием мотивировать ключевой персонал», — говорится в отчете J.P.Morgan, организатора размещения компании «Мать и дитя». «Я работаю только со знакомыми: все совладельцы клиник «Мать и дитя» — мои друзья или коллеги», — подчеркивает основатель компании.

Долей до 30% владеет в нескольких клиниках сети мало кому известный предприниматель Евгений Корешков. «Бизнесмен, коллекционер, бывший военный, просто хороший человек», — характеризует его Курцер. Всего на скупку долей в клиниках, входящих сейчас в «Мать и дитя», было потрачено, по данным отчета J.P.Morgan, 502 млн рублей. Но согласно тому же отчету, 70% выручки группы до сих пор генерирует московский Перинатальный центр.

Сеть создана, что дальше? Курцер пошел ва-банк: в 2011 году на взятые в кредит у ВТБ 2,9 млрд рублей «Мать и дитя» купила в подмосковном Лапино, возле Рублево-Успенского шоссе участок и начала строительство нового роддома на 42 000 кв. м — на треть больше московского Перинатального центра (сюда-то Курцер и едет на электричке). Курцер надеется окупить проект примерно в те же сроки, что и в Москве, за семь лет.

Вокруг здания со множеством входов, облицованного разноцветной плиткой, грязь, но в ноябре Курцер собирается отметить открытие. «Ну что, вам нравится? — требовательно спрашивает он. — Реанимация у самого входа, чтобы зря не тратить времени.

Коридоры? Мы не экономим место. Операционная? Дополнительное окошко, чтобы убирать отходы после операции, не мешая больному. Все самое лучшее!» Похожее здание он собирается строить в Уфе, на это пойдут деньги от IPO, если оно пройдет удачно.

Организаторы размещения, Deutsche Bank и J.P.Morgan оценили «Мать и дитя» в \$855–995 млн. Эта цифра правдоподобна: еще один крупный участник столичного медицинского рынка, ОАО «Медицина» кардиолога и предпринимателя Григория Ройтберга, получил от Международной финансовой корпорации IFC \$35 млн в обмен на 6% своих акций, что соответствует оценке примерно в \$600 млн.

Объем размещения согласно планам организаторов составляет \$295–343 млн, из них примерно \$150 млн получит за свои акции Курцер, а остальное — компания (за дополнительно выпущенные акции). После размещения новым инвесторам будет принадлежать 30–35% компании — в зависимости от того, воспользуются ли банки-организаторы IPO своим правом выкупить несколько процентов. Когда этот номер готовился в печать, книга заявок была, по словам Курцера, практически заполнена, а когда журнал выйдет из типографии, будут подведены официальные итоги размещения. Опрошенные Forbes эксперты не сомневаются в успехе. «Мать и дитя» затеяла IPO вовремя, считает глава группы компаний «Бионика» Юрий Крестинский. «Отрасль для вложений перспективная, с января медицина получит новые льготы, но не уверен, что стоило устраивать размещение в Лондоне, а не здесь», — говорит Давид Мелик-Гусейнов, директор аналитической компании Cegedim Strategic Data. Сам же Курцер, кажется, больше озабочен ходом строительства роддома, чем происходящим в Лондоне. Как большинство участников списка Forbes, он хотя и работает по 12–14 часов в сутки, не является аскетом: домой со стройки его увозит уже не электричка, а комфортабельная Audi. Источник: Forbes.ru .