Бизнес-парк «Крылатские холмы», расположенный на территории природно-исторического парка «Москворецкий» рядом с Рублевским шоссе, заботливо прибран и ухожен: на клумбах цветет шиповник, благоухают розы. Четыре офисных корпуса класса А заняты именитыми арендаторами вроде Microsoft и British American Tobacco.

.

Площадка, вплотную примыкающая к бизнес-парку, выглядит запущенной, хотя и строго охраняется. Бетонный забор украшает непечатное слово из трех букв. Оба объекта — владения компании Millhouse, управляющей активами Романа Абрамовича и других бывших акционеров «Сибнефти». За серым забором — клиника «Московский медицинский центр», которая должна была стать очередным предметом гордости миллиардера — самой большой и современной частной клиникой в Москве. Но полностью построенное здание пустует уже пять лет. Что случилось?

О намерении Абрамовича построить «клинику для богатых» впервые сообщила в 2006 году британская газета The Sunday Times, указав объем инвестиций около $150 млн и подробно описав предполагаемую роскошь стационара на 80 коек. «Пациентам будут предложены палаты с большой ванной и гостиной, телевизором, доступом к интернету и факсу», — говорилось в статье. Всего в больнице предполагалось принимать до 400 пациентов в день.

План строительства медицинского центра в Крылатском существовал еще с советских времен. Реализовать эту идею Абрамовича убедил Александр Бронштейн, президент Центра эндохирургии и литотрипсии. «Эта клиника строилась для меня и под меня, я должен был ею управлять», — вспоминает Бронштейн в разговоре с Forbes. Его собственный центр, одна из старейших частных клиник в Москве, клиентами которой

являются многие участники списка Forbes, расположен на перегруженном шоссе Энтузиастов.

Новая клиника должна была воплотить все мечты амбициозного доктора. Стационар с просторными палатами, операционные, диагностический центр, оснащенный компьютерными томографами и другим современным оборудованием, что тогда было большой редкостью даже для частных столичных клиник. Все как на Западе: пребывание в палате комфортное, но максимально короткое — класть человека в больницу на недельное обследование дорого и нецелесообразно. На сложные операции приглашали бы медицинских звезд из России и США — опять-таки на западный манер, где ведущие врачи работают не в больницах, а при университетах и оперируют по приглашению. Ничего подобного в Москве тогда не существовало.

Больница стала первым девелоперским проектом Абрамовича. Специально для строительства медицинского центра Millhouse Capital совместно с менеджерами фирмы «Альфа-Девелопмент» создала в 2001 году компанию CMI Development. Именно она позже строила и бизнес-парк «Крылатские холмы», и коттеджные поселки, и офисы класса А в Москве, и торговые центры на Чукотке.

Но с медцентром вышла осечка. Участок площадью 3,5 га выделен московским правительством в аренду ООО «Медикал Эстейт» в 2003 году, строительство должно было завершиться в 2009 году. Новый срок окончания работ — 2013 год. Из-за чего отсрочка?

Первоначальный проект чудо-клиники разработала по российским стандартам московская архитектурная фирма ABD Architects. Однако американские менеджеры, привлеченные в команду CMI Development, убедили Абрамовича, что строить клинику следует по американским меркам, а не по местным. Например, в России все больницы имеют форму узких прямоугольников, чтобы окна всех палат и кабинетов выходили на улицу — только так можно соблюсти санитарно-эпидемиологические нормы по естественному освещению помещений. Корпус же клиники в Крылатском — почти квадрат, по периметру которого должны были разместиться палаты, а в центре — операционные, кабинеты и служебные помещения с искусственным освещением. Такая планировка удобнее, но в российские стандарты не вписывается. Как и экономичные инженерные системы — нормативы предписывают делать отдельную систему вентиляции для операционных, иметь двойную систему резервного электропитания и т. д. «Здание было построено, но до сих пор не сдано», — вспоминает Борис Левянт, глава ABD Architects.

Возможно, Millhouse и мог бы перестроить здание под российские стандарты, но интерес Абрамовича к медицинскому проекту угас. «Он недостроил клинику: Chelsea купил, голова стала другим забита», — с горечью говорит Бронштейн.

Желающих купить несогласованную и необорудованную клинику не нашлось. «Наш Европейский медицинский центр (ЕМЦ) торговался за нее, но владельцев не устроила цена», — говорит Леонид Печатников, бывший главврач ЕМЦ, ныне вице-мэр Москвы, курирующий здравоохранение. И добавляет уже как чиновник, что проект может быть интересен только частному бизнесу: «Сейчас, на мой взгляд, это просто здание. Она была задумана как клиника, но никогда не работала». Пресс-секретарь Millhouse Джон Манн, получив запрос Forbes, ограничился ответом, что проект существует, «но еще не завершен».

Абрамович хотел стать первым, а оказался последним. Частной медициной уже заинтересовались многие миллиардеры. Деньги в отрасль потекли рекой. Виктор Харитонин (№105 в «Золотой сотне» Forbes) создает сеть частных клиник, Владимир Евтушенков (№21) всерьез взялся за подготовку к IPO своей сети «Медси», «Альфа-Групп» Михаила Фридмана (№6) развивает сеть частных клиник «Альфа-Центр Здоровья». Почему они оказались удачливее?

Охота на инвестора

В конце сентября 2001 года на территории Московской городской клинической больницы №31 собралась представительная публика.

Выступали премьер-министр Михаил Касьянов и мэр столицы Юрий Лужков, развлекали публику Лев Лещенко и Александр Ширвиндт. Касьянову подарили парусник, назвав его «медицинским судном», а Лужкову — сердце из хрусталя. Высокое собрание отмечало открытие главного корпуса 31-й ГКБ после реконструкции. Но главным героем праздника стал, несомненно, Георгий Голухов — главврач больницы.

Знакомые характеризуют Голухова как «чрезвычайно энергичного человека». В 1988 году, когда вошли в моду выборы руководителя на собрании трудового коллектива, он организовал настоящую предвыборную кампанию: написал программу развития клиники, лично ходил по кабинетам, уговаривая людей голосовать за него, — и убедил. В 28 лет выпускник и бывший комсомольский активист 2-го мединститута стал главным врачом 31-й ГКБ. Кстати, с больницей сотрудничала его однокурсница Вероника Скворцова, в

соавторстве с которой опубликовано несколько научных работ, — теперь она министр здравоохранения.

В 1997 году энергичный доктор пробил во всех инстанциях поддержку проекта «Клиника XXI века», предусматривающего создание на базе 31-й ГКБ самой современной больницы (до федеральной программы модернизации здравоохранения дело тогда еще не дошло). «Главное, чтобы источников инвестиций было много», — делился он своей стратегией с корреспондентом газеты «Век» в 2001 году. Действительно, реконструкцию 31-й ГКБ финансировали и Минфин, и мэрия, и префектура. Но даже этого оказалось недостаточно. Реабилитационный корпус в итоге долго оставался недостроенным. В 2006 году правительство Москвы начало искать для больницы инвестора — в связи с прекращением финансирования из федерального бюджета.

Так в 31-й ГКБ появился Виктор Харитонин, состояние которого в 2012 году Forbes оценил в $950 млн. Выпускник НГУ, карьеру в бизнесе он начинал с операций на фондовом рынке — через свою компанию «Профит Хаус» представлял интересы Романа Абрамовича при скупке акций «Аэрофлота» и нефтяной компании «Онако». В 2004 году сумел заинтересовать знаменитого партнера фармацевтикой — совместно с Абрамовичем и Евгением Швидлером «Профит Хаус» выкупил за $55 млн пять заводов у американской фармкомпании ICN, сворачивавшей бизнес в России. Менее чем за четыре года на их базе команда Харитонина построила крупнейший в России фармацевтический холдинг — весной 2007 года во время IPO «Фармстандарта» в Лондоне инвесторы оценили его уже в $2,2 млрд. Абрамович и Швидлер с большой прибылью вышли из проекта, а Харитонин стал основным акционером.

В 2008 году компания «СтройМедСервис», глава которой Валерий Егоров не раз до этого занимался проектами Харитонина, выиграла инвестиционный конкурс на достройку реабилитационного корпуса ГКБ №31 общей площадью 20 000 кв. м. Победа

далась легко. По условиям конкурса основные параметры сравнения предложений от инвесторов — доля города не менее 24% реконструированных площадей и сроки исполнения не более 30 месяцев. «СтройМедСервис» выиграл, предложив 25,5% и обязавшись уложиться в 27 месяцев (позднее этот срок был продлен до 31 месяца «без дополнительной оплаты и штрафных санкций»). Закупка оборудования для расширения государственной клиники тоже ложилась на инвестора. В итоге общий объем инвестиций должен был составить около 1,4 млрд рублей.

Новый корпус открылся осенью 2011 года. И на территории государственной больницы, расположенной в престижном Западном округе в 30 минутах езды от поселков на Рублевке, появилась частная «Клиника 31»: стационар на 90 койко-мест (один из самых больших частных стационаров в Москве), восемь операционных, поликлиника, стоматология, диагностический центр и реабилитационная клиника. Борис Левянт, глава фирмы ABD Architects, делавшей интерьеры, вспоминает, что главврач ГКБ Георгий Голухов принимал в их обсуждении активное участие.

При проектной мощности 500 пациентов в день «Клиника 31» пока принимает вдвое меньше — 270 человек, ее выручка — около 40 млн рублей в месяц, докладывал мэру Москвы Сергею Собянину во время его визита в клинику ее гендиректор Андрей Гусев. Харитонин переманил его в «Клинику 31» из аптечной сети «Ригла». Похоже, миллиардер знает, как увеличить выручку. В планах — создание в городе сети поликлиник под одноименным брендом, которые могли бы направлять больных в головную клинику. Первая поликлиника откроется в Москва-Сити в «Северной башне», которая тоже, кстати, принадлежит Харитонину.

А первоочередная задача — продвижение новой клиники. Помочь в этом должно сотрудничество с ГКБ-31. На должность главврача в частную клинику перешел главный реаниматолог Борис Чурадзе. Часть врачей 31-й больницы работает на полставки в

«Клинике 31», светила числятся здесь главными консультантами. Поскольку частная клиника не может содержать такой же штат специалистов, как большая государственная больница, больные периодически направляются в ГКБ для обследований, консультаций, процедур. Частная клиника использует также реанимационное и ночное приемное отделение больницы. Все это, разумеется, оплачивается по договору о сотрудничестве, условия которого нельзя назвать кабальными: в I квартале 2012 года частная клиника заплатила ГКБ около 7 млн рублей.

Со своей стороны «Клиника» взяла обязательство бесплатно принимать некоторое количество пациентов из больницы — например, если требуется обследование на компьютерном томографе. Естественно, что врачи ГКБ могут помочь и в пропаганде услуг «Клиники 31» среди пациентов — например, в ГКБ большое гинекологическое отделение, почему бы не предложить его пациенткам услуги по косметологии и пластической хирургии? Сотрудничество двух медучреждений настолько тесное, что в 2011 году налоговая инспекция в ходе камеральной проверки предъявила «СтройМедСервису» претензии: фирма включила в налоговый вычет все работы и товары по инвестконтракту, как будто корпус принадлежит ей полностью. Тогда как четверть здания и оборудования передана ГКБ. Как рассказал Forbes Игорь Шилов, один из владельцев ЕМЦ, он вместе с Харитониным пытался взять ГКБ №31 в управление и городские власти даже не были против. Но юристы не нашли, как сделать это, не нарушая действующего законодательства.

Харитонин нашел другой способ расширить частный медицинский бизнес за счет сотрудничества с государством. Помимо недостроенных корпусов от голуховского проекта «Клиника XXI века» осталось еще кое-что ценное — переданный больнице в долгосрочную аренду земельный участок площадью почти 3 га напротив ГКБ, в зеленой пойме реки Смородинки. Там планировалось построить реабилитационный центр и гостиницу, но финансирования так и не нашлось, участок пустовал.

В апреле 2012 года ГКБ №31 объявила аукцион на уступку права аренды этого участка. Виктор Харитонин получил его без ожесточенных торгов: на аукционе было сделано всего два шага по 2,5 млн рублей, и право долгосрочной аренды участка досталось близким к миллиардеру структурам за 230 млн рублей. Михаил Гец, управляющий директор компании Praedium Oncor International, занимающейся консалтингом в сфере недвижимости, считает эту оценку «более-менее рыночной». А Артем Цогоев, управляющий проектами «Тринфико проперти менеджмент», отмечает, что таких больших хороших участков в Москве крайне мало.

Харитонин планирует возвести на новых землях многофункциональный медцентр, где расположатся отделения, которых сейчас не хватает «Клинике 31», — онкологическое, педиатрическое, роддом. Часть площадей, правда, придется выделить под Московский университет повышения квалификации врачей — в частности, под симуляционный центр, где можно будет на тренажерах и манекенах имитировать медицинские процедуры, в том числе сложные операции. Леонид Печатников видел нечто подобное в США и загорелся идеей создать аналог в Москве. Осуществить мечту помогают уже знакомые нам частные инвесторы — Виктор Харитонин и Игорь Шилов вложили в первую очередь проекта по $5 млн каждый. «Для нас этот проект скорее некоммерческий», — утверждает Шилов.

По оценке владельца ЕМЦ, затраты «Клиники 31» на новый стационар могут превысить $100 млн. И чтобы окупиться в разумные сроки, он должен будет обеспечить выручку около $10 млн в месяц. Пока выручка действующей клиники Харитонина на порядок ниже, но разве это препятствие для предприимчивого инвестора?

Тихая приватизация

«Приватизация части медучреждений — процесс, который уже невозможно остановить. И мы, конечно, будем в нем участвовать» — стоит

президенту АФК «Система» Владимиру Евтушенкову заговорить о медицинских проектах, как его глаза загораются. И неспроста: миллиардер, владеющий активами в столь разных сферах, как нефтедобыча и телекоммуникации, в этом году провернул самую крупную сделку в московской медицине.

В апреле 2012 года принадлежащая ему сеть клиник «Медси» получила разрешение ФАС на слияние с частью столичного ГУП «Медицинский центр управления делами Мэра и Правительства Москвы» (ГУП ММЦ). Город получил в объединенной компании около 25% акций, хотя изначально его доля должна была быть скромнее. По оценке компании Ernst & Young, стоимость передаваемых в «Медси» активов ГУП ММЦ составила $100 млн, однако город затребовал $200 млн. Евтушенков согласился не раздумывая. Почему? Слияние с ГУПом даст «Медси» то, чего у группы раньше не было, — три стационара на 1200 коек, а также большую клиентскую базу. Общее количество обслуживаемых пациентов вырастет до 1 млн человек. Уже через год Евтушенков рассчитывает увеличить выручку объединенной компании до $1 млрд, а через полтора — вывести «Медси» на IPO, подобно прочим компаниям «Системы». Других претендентов на активы ММЦ не было — процедура слияния не предполагает проведения конкурсов, даже чисто формальных. «Это действительно попытка провести приватизацию без конкурса. Формально нарушения закона нет — город вносит принадлежащие ему акции в капитал другого предприятия, но при этом отдает контроль (а это и есть приватизация). Уверен, что эта практика широко используется, но мы об этом мало знаем. По такой же схеме, например, Собянин, собирается отдать ЗиЛ Сбербанку», — напоминает Сергей Алексашенко, директор по макроэкономическим исследованиям Высшей школы экономики.

Евтушенков отработал эту схему еще при прежней московской власти. В 2002 году «Медси» получила детскую клинику на Пироговской улице, в обмен предоставив

правительству столицы 25% акций в специально созданной компании ОАО «Медси II». В 2010 году сотрудничество было расширено по аналогичной схеме — тогда мэрия передала «Медси» еще три здания городской больницы №32 на Малой Грузинской улице. Сделка готовилась еще при Лужкове, а финальные документы подписывал уже Собянин. Идея объединения госклиник с крупной частной сетью не вызвала отторжения и у нового мэра.

«Медси» и раньше была крупнейшей в стране медицинской сетью с годовой выручкой $199 млн. При этом на клиники Евтушенкова приходится лишь 1% российского рынка медуслуг и 3,7% рынка частной медицины. Объединение с ММЦ сразу увеличит показатели в полтора раза.

Вместе с ГУПом «Медси» получила и кадры: руководитель ММЦ Татьяна Сергеева незадолго до слияния была назначена президентом «Медси». «Медси» и ММЦ друг дружке подошли, как ключ к замку, причем замком я считаю ММЦ. Это сеть закрытая, которая не продвигала себя, — кто знал, тот знал. А ключ — это «Медси», которая позволяет нам ворваться на рынок», — говорит она в интервью Forbes. Присоединение такого крупного куска муниципальной собственности несет в себе и определенные риски, в частности снижение общего уровня обслуживания и размывание стандартов оказания помощи, предупреждает Владимир Гурдус, директор управляющей компании Team Drive, бывший президент «Медси». «Впрочем, я уверен, что совет директоров учел это и справится с задачей», — добавляет он.

В ближайших планах Сергеевой — публиковать, как принято на Западе, открытую статистику по отдельным клиникам и врачам: сколько было пациентов, сколько проведено операций, сколько из них успешных. «Пусть другие тоже публикуют, если осмелятся, вот и сравним», — говорит она. Мотивация сотрудников тоже будет перестроена с упором на качество обслуживания вместо количества. Владимир

Евтушенков лично контролирует развитие своего медицинского проекта, вникая в детали: все ли клиники перешли на единообразное оформление, единые ли стандарты услуг. Это важно для бренда, а следовательно, для капитализации. Стратегическая цель — убедить россиян, которые сейчас летают на лечение за границу, что в России можно получить услуги не хуже. В этом плане и Сергеева, и основной собственник возлагают большие надежды на привлечение крупного западного медицинского инвестфонда. Как объяснял Евтушенков в интервью Forbes, интересны вовсе не деньги: благодаря такому инвестору появится возможность внедрять западные технологии управления медицинским бизнесом. Пока сделка с фондом не состоялась: переговоры, которые «Система» вела с фондом APAX, успехом не увенчались.

Золотой дождь

В Америке медицинские сети оцениваются в $30–50 млрд — это дороже, чем принадлежащая Евтушенкову нефтяная компания «Башнефть». «Мы просто еще не понимаем всего этого рынка», — считает миллиардер. Но ситуация меняется — инвестиционная привлекательность отрасли в России стремительно растет. Причин несколько.

Игорь Шилов, бывший совладелец соковой компании «Нидан», вместе с давними партнерами Леонидом Шайманом и Чабой Бальером в 2008 году вложил деньги, полученные от продажи «Нидана», в покупку ЕМЦ. Почему именно в медицину? В интервью Forbes Шилов объясняет, что оценил инвестиционную привлекательность частной медицины, столкнувшись с реалиями отечественного здравоохранения: заболела мать. «На каждом углу пришлось отдавать деньги, целые прайс-листы неофициально существовали, и люди платили. Тогда я понял: бесплатной медицины у нас больше нет и не будет, зато есть рынок и есть спрос», — вспоминает бизнесмен. Это понимает не только он: 26% россиян, по данным агентства «Бизнесстат», хотя бы раз платили неофициально в государственных медучреждениях.

«В медицине появились уже активы, которые можно смотреть», — называет еще одну причину Виктория Лазарева-Каннингем, партнер фонда прямых инвестиций United Capital Partners.

ЕМЦ — яркий пример. За четыре года при новых владельцах компания сильно выросла: две многофункциональные клиники, стоматологический центр, клиника спортивной травматологии и ортопедии, центр женского здоровья и клиника пластической хирургии, входящие в холдинг, обслуживают ежедневно до 500 клиентов. Выручка компании в 2011 году составила $80 млн, EBITDA — $25,6 млн. Средняя зарплата врачей в ЕМЦ — €10 000 в месяц, медицинские светила получают до €50 000, отдельных специалистов приглашают на операции из других клиник. Но и цены высокие — клиника обслуживает 80% живущих в столице экспатов. В апреле фонд Baring Vostok Capital Partners за $100 млн приобрел 27% акций ЕМЦ (Шилов с партнерами покупали акции в разгар кризиса 2008 года втрое дешевле — 100% за $106,5 млн).

Еще одна громкая сделка — в мае 2012 года ОАО «Медицина», вторая по величине частная компания на рынке после «Медси», продала 6% своих акций фонду IFC за $35 млн, что соответствует капитализации $583 млн при выручке $76 млн за 2011 год. Основатель компании, врач-терапевт Григорий Ройтберг еще в 1990 году предложил москвичам услуги частной скорой помощи, купив реанимобиль и арендовав площади в клинике 4-го управления, обслуживавшей ЦК КПСС. Он до сих пор сам ведет VIP-пациентов, лично нанимает и увольняет всех врачей. «На совещаниях в клинике, когда он входит, специальный человек объявляет «Ройтберг!» и все встают, как в суде», — рассказывает Forbes один из участников рынка. В IFC Forbes сообщили, что выбрали именно компанию Ройтберга, потому что хорошо ее знают: в 2008 году выдали кредит $50 млн, верят в рост бизнеса за счет скорого открытия второго корпуса «Медицины» с большим стационаром и онкологической клиникой (рак — вторая из причин смерти в России после сердечно-сосудистых заболеваний) и надеются масштабировать созданную Ройтбергом бизнес-модель.

Но главная причина растущего интереса инвесторов к медицине — допуск частных клиник к финансовым потокам общественного здравоохранения. Концепция развития здравоохранения, утвержденная правительством, предполагает, что наполнение полиса обязательного медицинского страхования (ОМС) вырастет в два с лишним раза — с 3900 рублей до 10 000 рублей — уже к 2015 году и пациент сможет сам решать, в частную или государственную клинику по нему обращаться. Либерализация рынка даст частным клиникам миллионы пациентов — полис ОМС есть почти у каждого гражданина страны.

Источник: Форбс.ру