

«НЕВАЖНО, В КАКОЙ ТЫ СТРАНЕ И В КАКОМ ГОДУ РАБОТАЕШЬ»

КАК НАХОДИТЬ ОБЩИЙ ЯЗЫК С ГОСУДАРСТВОМ И ПАРТНЕРАМИ, КАКИМ ОБРАЗОМ ЛИЧНАЯ ОТКРЫТОСТЬ СВЯЗАНА С МОДЕЛЬЮ БИЗНЕСА, ЧТО ДЕЛАТЬ С ПРЕДУБЕЖДЕНИЯМИ В ОТНОШЕНИИ ЖЕНЩИН-РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОРРЕСПОНДЕНТУ ВЛАДЕ ГАСНИКОВОЙ РАССКАЗАЛА ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ МЕДИЦИНСКИХ ЦЕНТРОВ «XXI ВЕК» АННА СОКОЛОВА.

GUIDE: Вы основали «XXI век» уже 18 лет назад и все эти годы руководите компанией. Что изменилось за это время: в отношениях с государством, с партнерами, клиентами?

АННА СОКОЛОВА: В каждом времени, практически в каждом году есть своя специфика, и в стране в целом, как и в любой другой, есть специфика. Чтобы управлять компанией, надо понимать, что происходит вокруг. Неважно, с кем ты строишь отношения: с подчиненными, с государством, с партнерами — всегда нужно оценивать несколько моментов. Это внешние обстоятельства: например, цикл изменения законов или сезонность. И это то, какие ожидания и потребности конкретно у персоны напротив тебя. Если ты это улавливаешь, то неважно, в какой ты стране и в каком году работаешь. Если ты не способен это считывать, то это создает сложности. И со временем эта задача не теряет своей актуальности, всегда было и будет так.

Г: А вам лично становится проще управлять бизнесом от того, что вы становитесь более опытным руководителем?

А. С.: Не могу сказать, что я стала намного умнее, чем тогда, когда начинала этот бизнес. Я реалистичный человек. Сейчас в обществе присутствует повышенная напряженность, людям стало сложнее, они в большей степени несут финансовую ответственность за свои потребности и желания. И эта сверхответственность за себя и близких накладывает отпечаток на стили взаимодействия. За время работы у меня прибавилось, конечно, рассудительности, благодаря самым разным произошедшим ситуациям. Но дело в том, что каждый раз они новые. Поэтому я не могу сказать, что сейчас у меня есть запас случаев, позволяющий не думать о завтрашнем дне. Новый день приносит новые вызовы, и надо заново прикладывать усилия, разум и душу.

Г: Сколько у вас сейчас сотрудников в подчинении?

А. С.: Почти две тысячи.

Г: Как вы сейчас решаете вопрос делегирования ответственности внутри компании?

А. С.: Плохо. Я с удовольствием отдала бы больше участков работы, лишь бы люди были готовы и хотели их взять. Как только появляется коллега, который демонстрирует, что у него есть опыт, а главное желание вести какое-то из направлений целиком, я с радостью и облегчением отдаю. Понятно, что нужно развивать сотрудников не только профессионально, но и растить по статусу, и это не самая быстро решаемая задача. При этом сейчас в компании очень компетентная команда топ-менеджеров, с большинством из которых мы вместе начинали наше дело. Взаимодействие в компании построено на принципах партнерства и откровенности. У меня непростой для повторения стиль работы — открытость и, может быть, даже



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

излишний, позитивизм, а это требует вложения энергии.

Г: А ваша бизнес-модель как-то завязана на вашей личной открытости?

А. С.: Вероятно, да. Изначально «XXI век» был создан в форме автономной некоммерческой организации (АНО). Поэтому у нас нет понятия собственников, в АНО нет выплаты дивидендов. Люди, которые приходят к нам, работают в первую очередь для себя и на развитие. Прибыль расходуется на открытие новых направлений деятельности или обновление и инновацию существующих, и это правило, которое никоим образом не может быть упразднено. На мой взгляд, такой принцип взаимодействия является серьезным фактором успеха нашей бизнес-модели.

Г: Где вы работаете, кроме Петербурга?

А. С.: У нас пока своеобразная география, например, мы работаем на Валдае: там была острая потребность в медицине, поэтому мы открыли свое амбулаторное подразделение в 2015 году и начали возить туда наших врачей. Мы работаем там «в ноль», но отказываться от этого и оставить 20 тыс. жителей Валдая без нашей помощи не можем. А еще в Новосибирске.

Г: Туда вы тоже возите врачей из Петербурга?

А. С.: Нет, конечно, там свои специалисты. Но в местных подразделениях те же принципы работы, что и в Петербурге. А главное, благодаря современным средствам связи у них есть, при необходимости, безграничная возможность напрямую обсуждать пациентов с нашими специалистами, это разговор профессионала с профессионалом. Для качественной медицины это важно, и в целом мы намерены там обеспечивать петербургскую бизнес-модель.

Г: В прошлом году был подан иск о банкротстве «XXI века» в Новосибирске. Почему это произошло и в каком положении сейчас находится ваш сибирский медцентр?

А. С.: Когда-то нам поступило предложение из Новосибирска купить долю в бизнесе. И мы приехали туда с целью создать дочернюю структуру через покупку бизнеса. Там было три соучредителя. Один из них сказал, что продает свою долю и больше участвовать в этом бизнесе не хочет. Двое других сказали, что они хотят посмотреть, что может сделать в Новосибирске «XXI век». Поэтому мы сначала купили одну долю из трех. Затем нашли общий язык с одним из двух оставшихся партнеров. Последний развернул против нас большую судебную «разборку», и мы были вынуждены бороться с этими необоснованными финансовыми претензиями. Мы долго пытались договориться, защищались, но в итоге сказали: «Мы не сможем выполнить эти претензии, поэтому то юридическое лицо, в котором вы соучредитель, пусть будет банкротом». В Новосибирске два наших филиала, а «дочку» вытянуть было невозможно, поскольку эти долги из прошлого и претензии мешали нормальной деятельности. В Новосибирске, вообще, случилось много «приключений»: так, из того офиса, в котором мы начинали работу и в «стены» было много и неоднократно вложено, нас внезапно попросили съехать, поскольку у собственника объекта появились другие планы, он здание снес, какое-то новое строительство ведет.

Г: Вы занимаетесь проектом создания Ленинградской областного центра медицинской реабилитации в Коммунаре в формате государственно-частного партнерства. Это глобальный проект — площадь центра составит более 22 тыс. кв. м, он будет рассчитан на 300 коек, 120 из которых будут работать по системе ОМС. Не страшно заниматься им: тут все будет зависеть не только от вас, но во многом и от государства?

А. С.: Почему мы этим проектом занимаемся? Во-первых, мы понимаем, какова

потребность в этом проекте: это будет серьезная реабилитация для тяжелых пациентов. Сейчас в городе и области есть стационары, в которых делают то, что могут сделать в непригодных для ранней реабилитации условиях. Есть санатории. Между этими двумя этапами реабилитации есть провал, имеющегося количества реабилитационных коек в Санкт-Петербурге, и тем более в Ленинградской области, недостаточно. Более того, в силу того, как построена работа, там с тяжелыми пациентами работать сложно. Нужно специально организовывать пространства, подбирать определенный персонал, его нужно дополнительно обучать и выстраивать медицинские и технологические процессы. Мы создадим реабилитационный центр нового типа. Сейчас много санаториев, но это реабилитация третьего уровня, а ниша специализированной медицинской реабилитации не занята. Во-вторых, нам очень импонирует, то как к этому проекту относится Ленинградская область, как нам стараются содействовать. Если говорят: «Нет, мы это не можем», то мы понимаем, что это не чиновничья «отмазка», а есть объективные факторы, не позволяющие сделать это. Представители Ленобласти стараются максимально помочь в реализации проекта. Возможно, если бы к нам не было такого отношения, не было бы такой потребности и мы бы не знали, как это должно быть сделано, то мы бы за эту задачу не взялись. Мы делаем этот проект не потому, что сейчас модно ГЧП, и не ради увеличения оборота денежных средств, а потому, что знаем, что нужно и как это будет работать.

Г: Как вы думаете, вы могли бы быть управленцем в любой сфере?

А. С.: Пожалуй, нет. Лет десять назад я получила предложение занять какой-то пост, но отказалась. Потому что мне важна свобода, которую я имела тогда и сейчас, которую при иных обстоятельствах не найду.

Г: А вы сталкивались с какой-то дискриминацией, несерьезным отношением к вам как руководителю бизнеса из-за того, что вы женщина?

А. С.: Есть разные исследования на эту тему, но у меня есть собственное мнение о том, что женщинам в бизнесе тяжелее, исходя из внутренних предпосылок. Мужчина-бизнесмен имеет намного больше способов выстраивать отношения и коммуникацию за пределами стола переговоров и рабочих встреч. Но при этом у женщин фора, потому что они женщины: тут все зависит от того, как ты будешь представлять. У меня были моменты в жизни, когда меня не воспринимали поначалу из-за того, что я не мужчина. Но это кратковременные явления: переосмыслила эту ситуацию и пошла дальше. По сути, это всего лишь еще один внешний фактор, который нужно учитывать. ■