

«В фокусе нашего внимания оптимизация арендных отношений и цифровизация»

02.09.2024

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT

НЕДВИЖИМОСТЬ



Центр управления недвижимостью компании «АЛРОСА» признан лучшим в номинации «Эффективное управление недвижимостью» конкурса The DEPARTMENT 2023 года. Под управлением Центра находится более 2500 собственных и арендованных объектов, 2000 объектов дочерних обществ, а также порядка 1300 арендованных земельных и лесных участков в разных регионах России. О том, какие задачи сегодня стоят перед Центром по управлению недвижимостью, каковы итоги его централизации и как он управляет большим коллективом и объектами, расположенными в 10 регионах России, мы побеседовали с его руководителем Максимом Косыревым.

— Какова структура Центра по управлению недвижимостью?

— В структуру Центра входят отделы по аренде недвижимости, лесопользованию, инвестиционной деятельности, по сделкам с недвижимостью. У каждого обособленного структурного подразделения компании (а это три горнообогатительных комбината, блок капитального строительства, геологоразведочный, культурно-спортивный, дорожно-строительный и административно-управленческий комплексы, комплекс ИТ-инфраструктуры, медицинский центр, снабженческий комплекс) есть свой бизнес-партнер по недвижимости. В наиболее крупных дочерних обществах сформированы службы по недвижимости, которые функционально подчинены директору Центра.

— Расскажите, пожалуйста, о своем профессиональном пути.

— Я окончил юридический факультет Государственного университета нефти и газа имени Губкина. Наш выпуск был одним из первых по направлению юриспруденции. Выбор вуза был для меня во многом предопределен, так как мои родители всю жизнь посветили работе в нефтегазовой сфере, а вуз был ориентирован на подготовку специалистов в области юриспруденции и экономики с фокусом на вопросах недропользования, что имело для меня существенное значение. По окончании университета я работал помощником по правовым вопросам арбитражного управляющего

у одного из крупнейших подрядчиков «Газпрома», который находился тогда в состоянии банкротства. Нужно было заниматься всем: от заключения договоров аренды до подготовки и проведения собраний кредиторов. За два года я прошел путь от помощника арбитражного управляющего до руководителя небольшого юридического отдела.

Затем меня пригласили в юридическую компанию «Частное право» на сопровождение процедуры банкротства ОАО «АК «СИБУР» — компании, на основе активов которой впоследствии был построен современный крупнейший нефтехимический холдинг страны «СИБУР». Эта работа заставила меня еще глубже погрузиться в специфику банкротства и, в том числе, подтолкнула к написанию и защите кандидатской диссертации на эту тему. Спустя некоторое время куратор корпоративно-имущественного блока уже обновленного «СИБУРа» предложил мне стать руководителем направления реструктуризации проблемных активов. С этого началась моя работа в «СИБУРе», где впоследствии уже в юридическом блоке я возглавлял сначала общеправовое сопровождение компании, а потом — управление судебной работы. За время работы в консалтинге и в промышленном секторе я получил дополнительное образование в Финансовом университете при Правительстве РФ по направлению антикризисного менеджмента и в РАНХиГС по управлению развитием бизнеса. Надо отметить, что «СИБУР» — это отличная кузница кадров, из которой вышли многие известные ныне управленцы. После почти 15 лет работы в данной компании я перешел в юридический блок «Газпромбанка», где три года занимался сопровождением работы с проблемными активами банка.

— Как случился переход в компанию «АЛРОСА», и именно в Центр по управлению недвижимостью?

— Один из моих бывших руководителей сказал, что есть интересная задача по созданию внутри компании «АЛРОСА» централизованного подразделения по работе с недвижимым имуществом. Как юрист, я все время сталкивался в работе с вопросами недвижимости: от оспаривания кадастровой стоимости земельных участков и вопросов принудительного

выкупа земельных участков до оформления арендных отношений для штаб-квартиры управляющей компании холдинга в Москве и реструктуризации многомиллиардных долгов заемщиков. Предложение по формированию отдельной службы по работе с недвижимым имуществом в компании — мировом лидере по алмазодобыче было для меня очень интересным, а сама задача — весьма амбициозной.

— Почему было принято решение о централизации функции по управлению недвижимостью, и как вы оцениваете итоги данного мероприятия?

— Централизация была связана с необходимостью вывода непрофильных функций из состава производственного блока и повышения эффективности организационной структуры компании. Я, как и наши подразделения-заказчики, привык оценивать работу любых сервисных подразделений по качественным и количественным показателям. Что касается качества, то мы улучшили наш сервис: начиная с повышения скорости выполнения задач (оформление прав на объекты недвижимости, заключение сделок и т. д.) и заканчивая улучшением функциональной экспертизы в связи с углублением специализации работы сотрудников Центра по направлениям сопровождения аренды, лесных отношений, инвестиционной деятельности, сделок с недвижимостью.

Несмотря на все перемены в организационной структуре, ротацию специалистов, изменение фокуса их деятельности, нам удалось не только обеспечить бесперебойную работу производственного блока и инфраструктурных СП в части, зависящей от нашей деятельности, но и повысить качество своей работы. Ежегодный опрос наших заказчиков о качестве предоставляемого им сервиса в сфере недвижимости показывает, что он даже превосходит их ожидания. Это придает нам дополнительные силы и стимулирует не останавливаться на достигнутом.

Нам удалось сохранить команду ключевых специалистов и руководителей, обладающих колоссальным опытом в сфере недвижимости, мы привлекли с рынка лучшие кадры, обеспечили членам команды возможность специализироваться, учиться, развиваться,

выстраивать карьеру, сохранили привычные для бизнеса каналы коммуникации (путем внедрения института бизнес-партнерства), освободив при этом основное производство и инфраструктурный блок от администрирования непрофильных для них задач, повысили доступность и качество сервиса по работе с недвижимостью.

— В ваш функционал входит сопровождение сделок с объектами недвижимого имущества. Как вы распределяете эту работу с юридическим департаментом? Нанимаете ли для таких сделок юридических консультантов?

— По вопросам сопровождения проектной деятельности мы с юридическим департаментом работаем в плотном взаимодействии и вполне эффективно. Блок недвижимости отвечает за сопровождение оформления, подготовку технической документации на объекты, на сделки с ними, согласование условий по сделкам с контрагентами и подразделениями-заказчиками, оформление земельных отношений, базовую оценку рисков и работу с ними, взаимодействие с ОМС, ОГВ и т. д. Юридический блок оказывает нам содействие и предоставляет правовую экспертизу по сложным и неоднозначным вопросам, сопровождающимся существенными правовыми рисками, реализация которых влияет на деятельность компании в целом. В полномочия нашего правового блока входит привлечение юридических консультантов. Например, из не так давно проведенных сделок отмечу продажу крупнейших объектов недвижимости компании, в том числе комплекса зданий бывшей штаб-квартиры в ЦАО Москвы, производственно-складского комплекса в Иркутске, комбината строительных материалов в Республике Саха (Якутия). Компанией получены от реализации денежные средства на сумму свыше 1,5 млрд рублей.

— Что включают показатели эффективности вашей работы?

— Наши показатели включают решение функциональных задач, таких как перевод в электронную форму договоров аренды, реализация программы отчуждения непрофильных активов в недвижимости, разработка дорожных карт взаимодействия с СП; контроль исполнения бюджета Центра, оптимизацию ФОТ; контроль штатной численности,

обеспечения удовлетворенности бизнес-заказчиков (СП, топ-менеджмента) качеством функциональной экспертизы Центра (по результатам ежегодного опроса).

Есть показатели, зависящие от текущих задач и приоритетов компании. Например, несколько лет подряд актуальной была работа с отчуждением непрофильных активов, поэтому многие показатели были связаны именно с ней. Сейчас фокус внимания нашего Центра смещается на оптимизацию арендных отношений, цифровизацию услуг по вопросам недвижимости, упорядочение работы с объектами недвижимости и пр.

При разработке показателей мы всегда исходим из того, что цели, которые мы себе ставим и достижение которых впоследствии оцениваем, не должны дублировать наши линейные задачи, зафиксированные в положении о подразделении. Например, мы не ставим себе целью переоформление определенного числа договоров аренды, срок действия которых истекает в рамках планового периода. Мы смотрим, как можно улучшить или упростить работу с арендой: например перейти от краткосрочных договоров к долгосрочным, разработать сетку ставок арендной платы, сократить количество заключаемых договоров путем их объединения, заключения смешанных договоров, найти пути ускорения оформления договоров (через ЭДО, односторонние уведомления и т. п.).

Далеко не все цели зависят от нашей работы. Есть такие, на достижение которых влияет состояние рынка (например, отчуждение недвижимости). Некоторые вопросы мы решаем только во взаимодействии с другими СП компании (ИТ-блоком, блоком по работе с рисками) или совместно с нашими заказчиками.

— Насколько цифровизация государственных услуг повысила скорость вашей работы?

— Если кратко, то очень сильно. Мы — географически распределенная компания, производственные процессы которой проходят более чем в 10 регионах России, при этом не всегда там, где работают ОГВ и ОМС. Зачастую, чтобы подписать договор аренды лесного участка, необходимо отправить оригинал договора самолетом и так же вернуть его. Вопрос

доступности и возможности получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме критически важен для обеспечения деятельности компании.

За годы работы Центра при поддержке высшего руководства компании удалось реализовать переход на ЭДО в отношениях как с региональными, так и с муниципальными органами власти. Это не только обеспечивает существенную экономию времени на оформление договоров аренды лесных участков (на балансе компании таких более 600), но и позволяет реализовать экологические цели политики устойчивого развития в связи с отказом от ресурсозатратной бумажной формы договоров.

Продолжается работа по получению услуг Росреестра в электронной форме. Безусловно, здесь еще многое предстоит сделать, есть вопросы, касающиеся работоспособности тех или иных систем, их практического использования госорганами. Однако благодаря четкому курсу государства и основного региона нашего присутствия — Республики Саха (Якутия) на цифровизацию в этом направлении уже происходят существенные сдвиги.

— Что для вас самое сложное в управлении коллективом, объединяющим почти 50 человек разного возраста и различных специальностей, большая часть которых работает в Якутии?

— У нас, действительно, большой и дружный коллектив специалистов, у которых разные специальности, возраст, место проживания, набор функциональных задач. При этом большая часть коллег работает в компании, остальные — в ее дочерних обществах.

Пожалуй, самое сложное — добиться, чтобы каждый находился на своем месте как с точки зрения профессиональных и управленческих качеств, так и с позиции комфортности. Далеко не всегда специалист, обладающий профессиональным и управленческим опытом, может эффективно руководить, быть лидером коллектива и, вообще, желать этого. Равно справедлива и обратная ситуация, когда у руководителя не хватает профессиональных навыков, необходимых для эффективного решения коллективом текущих задач. В каждом

таком случае система может давать сбой.

Также очень важны готовность к командной деятельности, умение выстроить работу как с внутренними клиентами, так и друг с другом, понимание того, что от деятельности твоего коллеги зависит не только твой личный результат, но и результат всего подразделения и компании. Необходимо постоянно искать оптимальный вариант распределения задач, предоставлять возможность реализации имеющихся знаний, опыта, компетенций и навыков для достижения желаемых результатов. Это делается посредством наставничества, поддержания кадрового резерва, обучения и работы по проектам в новых сферах деятельности.

— Сколько у вас юристов и сотрудников, не являющихся таковыми?

— Юристы составляют порядка 30–40%. Но быть юристом у нас недостаточно, нужно еще хотя бы немного быть экономистом, маркшейдером, землеустроителем и, главное, бухгалтером (потому что мы используем бухгалтерские системы учета имущества). У нас большой и сильный экономический блок, многие из наших специалистов имеют образование в сфере землеустройства (кадастровые инженеры, маркшейдеры — специалисты в области ведения горных работ, хорошо понимающие, как работать с недропользованием).

Есть и такие, кто никогда не занимался ни экономикой, ни юриспруденцией, ни землеустройством. У них далекое от недвижимости образование, но эти люди стояли у истоков создания активов компании, их опыт позволяет делать такое, чему впору поучиться даже дипломированным специалистам. Одной из своих основных задач я считал сохранение пула подобных работников на стадии централизации. У всех у них свой подход к работе, свое понимание, видение, свой опыт. И нам удалось сберечь таких сотрудников, обеспечив при этом непрерывность производства. На первой стадии централизации подходов больше половины этих работников написали заявление об уходе, с каждым из них я лично

беседовал и убеждал остаться.

— Что для вашей функции сегодня является самым большим вызовом?

— Не секрет, что в настоящее время рынок труда не покрывает всех потребностей работодателей. Особенно это ощущается на региональных рынках. Поэтому наиболее существенным вызовом для нашей функции является обеспечение высокого уровня сервиса, невзирая на непростую ситуацию на рынке труда.

Кроме того, перед нами стоят следующие задачи: обеспечить реализацию масштабных, в несколько миллиардов рублей инвестиционных проектов компании по разработке новых месторождений, в том числе с использованием инструментов принудительного выкупа земельных участков и объектов недвижимости; организовать совместную работу с муниципальными образованиями по обеспечению земельного контроля в отношении землепользователей на территориях, где потенциально возможна разработка месторождений; не допускать слу- чаев самовольного строительства.

— Вы впервые вошли в состав экспертов конкурса The DEPARTMENT. Какими критериями будете руководствоваться при оценке работы ваших коллег?

— Для меня эффективным является тот департамент недвижимости в корпорации, который проактивно реагирует на проблемы бизнеса. Все же мы в большей степени сервисная функция и должны ориентироваться на то, как оценивает нас бизнес. При этом ключевым показателем эффективной работы подразделения недвижимости является точно не масштаб его деятельности (хотя организовать в нескольких регионах работу по разным видам недвижимости тоже достаточно сложно), а скорее подход к своей деятельности: достаточно ли внимания уделяется клиентоориентированности, в приоритете ли решение задач компании, где видимое окончание решения этих задач, каковы ключевые показатели, является ли значимым такой показатель, как удовлетворенность клиентов качеством предоставляемого сервиса, подразумевает ли этот показатель такие составляющие, как

качество, сроки проведения и глубина экспертизы, включены ли в КПЭ общекорпоративные и финансовые цели компании, имеет ли место мышление категориями EBITDA компании, то есть осуществляется ли какое-то влияние на эти показатели.

— Если оглянуться назад, то какая сфера вам все же ближе: банкротство или недвижимость?

— Положа руку на сердце, я бы сказал «недвижимость», потому что банкротство тоже входит в рамки сферы недвижимости. Мне кажется, что недвижимость дает возможность использовать имеющийся бэкграунд в более обширном формате. Считая себя сервисным структурным подразделением, мы, тем не менее, стараемся заработать для компании. Наш функционал подразумевает эффективное управление недвижимостью и поиск путей оптимизации договорных обвязок, построение отношений с контрагентами и их упрощение для бизнеса в части сокращения издержек. Где-то мы смотрим на реальную эффективность, а где-то — на потенциал использования имеющихся у компании объектов, то есть не на отказ от них, а на перенаправление в другое русло применения. Такая работа во многом предполагает бизнес-мышление, ориентирование на максимизацию прибыли.



**Максим
Косырев**

руководитель центра управления недвижимостью компании
«АЛРОСА»

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT

НЕДВИЖИМОСТЬ