

«Галс-Девелопмент» — это место работы счастливых людей

02.11.2022

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT

НЕДВИЖИМОСТЬ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ



Юридический департамент ГК «Галс-Девелопмент» в 2021 г. был признан лучшим в номинации [«Эффективное управление недвижимостью»](#) конкурса [«Лучшие юридические департаменты России»](#). Почти три года его возглавляет **Екатерина Регада**, до этого более восьми лет руководившая аналогичным подразделением в «Донстрое». Мы поговорили с ней о карьере

юриста в строительстве и тех вызовах, с которыми пришлось столкнуться в период пандемии.

— Как Вы пришли в юридическую профессию?

— Сначала я поступила на факультет государственного муниципального управления Пензенского государственного университета — главного ВУЗа моего родного региона. Отучившись год, я поняла, что выбранная специальность предполагала лишь поверхностное погружение в юриспруденцию и экономику, мне же хотелось узнать право глубже, поэтому я перевелась на юрфак. Я была медалисткой и мечтала поступить в МГУ, но родители не пустили меня тогда учиться в Москву. Это желание воплотилось позже, когда я окончила с красным дипломом магистратуру МГУ по корпоративному праву (курс И. С. Шиткиной), будучи уже руководителем судебного отдела в «Донстрое».

Сразу после университета я приехала в Москву, устроилась в адвокатскую контору и получила адвокатский статус. Тогда я еще параллельно училась в аспирантуре и защищала кандидатскую диссертацию в Российской академии наук.

В тот период я поняла, что хочу специализироваться в сфере недвижимости и лучший способ набраться релевантного опыта — устроиться на работу в крупную строительную компанию. У меня была мечта попасть в «Интэко» — тогда она была самой крутой на рынке. Но в тот момент во всех компаниях сокращали штат, в том числе юристов: шел кризис 2008 года, обанкротились многие крупные застройщики.

— Как Вам удалось найти работу?

— Я устроилась судебным юристом в компанию «Югра Инвест Строй Проект», это был крупнейший застройщик жилой недвижимости Ханты-Мансийского автономного округа с офисом в Москве. Судебный отдел из трех человек сократили, вместо них сделали ставку на одного специалиста. При этом половина компании находилась в предбанкротном состоянии, очень многие стройки были приостановлены из-за огромного количества тяжб с участниками долевого строительства. На самом деле, это был неподъемный объем работы

для одного сотрудника. И я решила, что это, что нужно, ведь мне как раз хотелось получить опыт в девелопменте.

Весь следующий год я буквально жила на работе: за день могло быть до 11 судебных процессов в шести разных городах. Большинство споров с потребителями сводилось к трем типам: неустойка, отказ от договора, устранение недостатков. Я готовила типовые отзывы, к заседаниям корректировала их под обстоятельства конкретного дела, направляла менеджеру по продажам, а тот уже приходил в суд с моими материалами и выступал. Я летала только на заседания по арбитражным процессам. Часто бывало, что оставалась в офисе до утра и уезжала домой только на четыре часа, чтобы поспать, а потом снова направлялась в суд. Бесспорно, за этот год я накопила колоссальный судебный опыт. Сразу оговорюсь, что не считаю такой темп жизни правильным, напротив, таких экстремальных перекосов в работе лучше избегать, ведь work&life balance действительно важен на длинных дистанциях.

Затем из-за смены бенефициара весь московский офис компании внезапно сократили. Я помню, как ехала домой невероятно расстроенная, плакала и думала, почему такая несправедливость... В тот же вечер я зашла на сайт HeadHunter и откликнулась на вакансию «Донстроя», а через неделю вышла к ним на работу судебным юристом. Уже через пару месяцев меня сделали руководителем судебного отдела, а позднее я возглавила юридический департамент компании, где проработала более восьми лет.

Эта история стала для меня поучительной. Сейчас, когда у кого-то из моих знакомых трудности, так называемая чёрная полоса, я говорю им, что по себе знаю — ночь темнее всего перед рассветом. Если бы меня тогда не сократили, я бы все еще работала в компании.

— В какой момент у Вас возникла идея обучения на MBA?

— Когда я достигла стеклянного потолка в «Донстрое». Я считаю, что задача руководителя — настроить все процессы так, чтобы они работали без его участия, когда самому надо осуществлять выборочный контроль и подключаться только по нетиповым вопросам и

приоритетным проектам. Сделав это, мне стало просто скучно: я чувствовала в себе потенциал для большего вклада в бизнес-результат компании и подумывала уйти из юридической профессии в управление проектами, компанией или в собственный бизнес.

Забегая вперед, скажу, что у меня был оффер на должность генерального директора в компанию среднего масштаба, но я выбрала позицию заместителя генерального директора в «Галс-Девелопмент».

— Вы хотели уйти из юриспруденции. Что Вас остановило?

— Я получила предложение, от которого не смогла отказаться: стать заместителем генерального директора по юридическому направлению в компании с новым руководством и прекрасной историей, имея ресурсы и полномочия для разработки и воплощения ее новой стратегии развития.

К тому же в «Галс-Девелопмент» мне предложили расширить мой функционал за счет направления по земельно-имущественным отношениям, которым на предыдущем месте работы я не занималась. Также здесь, в отличие от того же предыдущего места работы, была централизованная юридическая функция, что для меня принципиально важно.

И, наконец, свою роль в моем решении сыграла личность нашего генерального директора Виктора Адамова. Как эмоциональная девушка, я искренне восхищаюсь выдержке и интеллигентности этого человека. Он для меня является живым воплощением слогана компании «Интеллигентный девелопмент». Увидев ту команду профессионалов, которую он собрал, я поняла, что хочу стать частью новой истории «Галс-Девелопмент».

— Как формировалась Ваша команда?

— Сейчас из старой команды юридического блока компании осталось только 10 %, при нашем текущем штате в 30 человек. Уволила я только двух, остальные ушли сами, потому что не смогли или не захотели перестроиться и начать работать в стиле новой команды, то есть

ориентироваться на результат, а не на процесс, работать открыто и клиентоориентированно. Новых сотрудников я нашла на рынке, сделать это было довольно сложно, так как их поиск совпал с началом пандемии, когда было очень много других задач.

— По каким критериям Вы отбирали в команду?

— Я всегда набирала людей, которые сильнее меня в сфере своей специализации. Я считаю, что одна из моих самых сильных компетенций как руководителя — создание сильных команд. Конечно, подбор сотрудников занял тяжелые полгода, были и ошибочные решения, но сейчас смело могу сказать, что коллектив юристов «Галс-Девелопмент» с блеском решает любые задачи.

— Возвращаясь к вопросу о причинах выбора «Галс-Девелопмент». Почему централизованная единая функция — это так важно?

— Если нет централизации, каждый департамент живет как маленькая фирма: отдельно производственники, отдельно продавцы — у каждого свой бэк-офис, который работает не на общие цели компании, а на цели конкретного подразделения. Такая модель неэффективна, потому что функции в разных департаментах дублируются, неизбежно возникают слепые зоны в ответственности. К тому же есть и конфликт интересов. Например, цель директора департамента аренды — просто факт сдачи помещения в арендатору, без учета рисков которые могут «выстрелить» через несколько лет. Если юрист ему подчиняется, он будет заниматься не минимизацией правовых рисков компании, а помогать заключить сделку своему непосредственному руководителю, несмотря на вероятные сложности в будущем для всей организации. От этого у обоих зависит премия, в конце концов.

Поэтому я считаю, что с юридической точки зрения, матричное подчинение — самое эффективное. Да, штат юристов возглавляю я, но при этом у них есть приоритетный клиент — то или иное подразделение компании, которое оценивает их работу. Поэтому сотрудникам важно достичь баланса интересов, который включает меня как контролера качества

юридических сервисов и их заказчиков как приоритетных клиентов, для которых в большей мере важны сроки и результативность.

С моей стороны контроль за качеством сервисов осуществляется через стандарты работы для сотрудников и регулярные совещания по обмену опытом между проектными юристами.

— С чем связаны изменения структуры департамента?

— Я слышала мнение от коллег о том, что нельзя менять структуру организации под конкретных людей. Мне это кажется полным абсурдом, потому что главный капитал компании — люди, а не стабильное штатное расписание. Если я вижу талантливого человека, я стремлюсь удержать его через зарплатный или карьерный рост. Поэтому структура у нас гибкая, ведь ее конечная цель — эффективное решение задач компании и удержание и развитие ценных кадров.

— Какое из тех подразделений, которые есть в правовом направлении, самое многочисленное?

— Больше всего у нас договорных юристов. Это связано с тем, что мы провели делистинг «Галс-Девелопмент», а через реорганизацию ликвидировали ненужные организации в периметре группы. Таким образом, сузив корпоративный контур, численность корпоративных юристов удалось сократить.

Земельно-имущественное направление у нас тоже немногочисленное, несмотря на то что у него существенный объем работы. Но поскольку данная деятельность поэтапная (разные проекты компании находятся в разной стадии подготовки к строительству), то через планирование графиков земельно-имущественных мероприятий нам удается закрывать все вопросы небольшим числом сотрудников.

Судов у нас достаточно мало, потому что «Галс-Девелопмент» всегда строил вовремя.

Конечно, порой возникают споры с контрагентами, но их совсем немного. Судебные юристы у

нас в большей мере занимаются управлением правовыми рисками, разрабатывая рекомендации для бизнеса, как избежать рискованных судов в будущем.

А вот договорной работы у нас как раз сейчас очень много, потому что, во первых, у нас большая арендная деятельность: у компании помимо жилой недвижимости есть и коммерческая, и торговая. Во-вторых, у «Галс-Девелопмент» сейчас большое количество новых проектов — около 10, подготовкой которых мы занимаемся последние три года. По всем им идут активные процессы: -где-то проектирование, -где-то изыскание, -где-то начались строительно-монтажные работы. А это многочисленные тендеры и сложные строительные договоры. По каждому проекту у нас работает отдельная команда проектных юристов. Хочу отметить, что мы все делаем самостоятельно, консультантов на сопровождение сделок не привлекаем.

— *Расскажите подробнее о работе договорного отдела.*

— Типовых договоров у нас мало. Хотя, конечно, для продаж мы утверждаем типовые формы договоров и номенклатуру условий, которые можно менять по просьбе клиента, это проходит без нашего согласования.

По аренде так работать не получается, там высокая конкуренция на рынке. Мы пытались внедрить типовые договоры, но поняли, что это задача ради задачи, практического выхлопа она не приносит, потому что у каждого арендатора своя специфика и свои представления по планировкам, порядку оплаты, условиям об эксклюзивности и пр.

У нас есть несколько отделов внутри договорного блока. Проектные юристы, сопровождающие стройку, — это полноценные «хозяева» договора и документов, которые оформляет компания в ходе его исполнения. Их задача — не просто согласовать или разработать договор, а убедиться, что все документы в рамках его исполнения правильно и своевременно подписаны. Они следят за наполнением досье проекта, ведут матрицу рисков. Чтобы не образовывалось вакуума в случае ухода человека, ведущего проект, мы утвердили

стандартную форму матрицы рисков по каждому проекту, которую заполняют юристы, указывая все события по проекту в типовой форме. Новый сотрудник может быстро подхватить текущий проект, видя всю его историю.

Договорные юристы по аренде, сделкам и всем другим вопросам — в большей мере занимаются согласованием, контроль за надлежащим выполнением договоров они не ведут.

— У вас четко регламентирован бизнеспроцесс по проверке активов, есть дорожная карта по M&A сделке. Что заставило Вас это сделать?

— В момент моего прихода в компанию здесь почти не было новых проектов, практически все было достроено, поэтому одной из главных целей нашей команды стала покупка новых площадок. Мы сделали экспресс-проверку более 200 площадок, а полноценный due diligence прошло около 15 площадок за год, поэтому моя задача как руководителя была наладить методологическую базу этого процесса.

Прежде всего мы договорились с подразделениями о деталях: кто и в какой части проверяет актив, какие сроки от нас ждут для заключения сделки. Далее был сделан чек-лист проверки актива, в котором отражается результат рассмотрения документов/осмотра актива, там же можно отследить работу каждого сотрудника по проверке и понять, насколько обоснованы его выводы о выявленных рисках.

Кстати говоря, сначала мы обратились к одному рульфу, который на регулярной основе делает due diligence одному очень крупному застройщику, но параллельно стали делать проверку своими силами. В результате этого проекта консультантов мы больше не привлекали, поняв, что качество нашей работы значительно выше.

Также важным требованием к подразделениям компании в регламенте о due diligence является формат предоставления сведений о выявленных в результате проверки рисках с обязательным указанием способа его минимизации и цветовой индикацией степени риска. Такой наглядный отчет позволяет руководству компании проще принять решение о покупке

актива или отказе от него, а в случае положительного решения, зафиксировать все мероприятия по минимизации выявленных рисков в дорожной карте по проекту, которая передается в работу руководителю проекта в момент его назначения.

— Как Вы пришли к тому, чтобы считать и показывать, что юристы экономят деньги компании?

— Мы работаем в коммерческой организации, поэтому наша основная цель, как известно, прибыль. И даже если юрист, на первый взгляд, напрямую не влияет на прибыль (например, не сопровождает продажи или аренду), своей работой он все равно либо помогает зарабатывать/экономить деньги компании, либо мешает коллегам в этой деятельности.

Концепция бережливого производства предполагает, что каждый сотрудник может увидеть потенциал для улучшений и не только на своем участке работы. Поэтому мы внедрили прибыльно-ориентированный подход, согласно которому примерно раз в три недели каждый отдел делает рассылку внутри нашего блока, под названием «Наши достижения». В ней содержится не просто сухой отчет о количестве согласованных договоров, судебных заседаний и т. п., а истории успеха о закрытых сделках, полученных льготах и иных завершённых проектах с обязательным указанием, какой денежный эффект компании это принесло. На корпоративном портале в разделе «Юридическая поддержка» ведется статистика по достигнутой различными юридическими подразделениями экономии за год. О своих достижениях в этой части мы сообщаем и на ежеквартальных совещаниях правления.

— Как изменилась жизнь юридического департамента за последние два месяца?

— Испытание пандемией было идеальной подготовкой к тому нормативному шторму, который мы переживаем сейчас. Методологически уже понятно, как с этим работать. Конечно, есть сложности и неразрешимые ситуации и морально сейчас намного тяжелее, однако большой объем работы в такие времена — это спасение от мыслей в отношении вещей, которые находятся вне круга нашего влияния.

— *Есть ли уже выработанные способы мотивирования команды сейчас?*

— Все понимают, что такого неопределенного этапа в новейшей истории России еще не было, поэтому от работы каждого сотрудника зависит, станет ли текущий кризис для компании реализацией новых возможностей или он отсрочит достижения того видения «Галс-Девелопмент», к которому мы уверенно шли последние три года. Как я говорила, сейчас у нас в проработке около 10 проектов, над всеми ведется активная работа с корректировкой на текущие тренды (импортозамещение, поиск новых рынков для поставок качественных материалов и оборудования и т. п.). Я считаю, что задача руководителя сейчас — не нагнетать панику, но и не замалчивать, а честно говорить о проблемах и вместе с сотрудниками искать возможности справиться с ними.

— *Присутствует ли у сотрудников страх потерять рабочее место?*

— «Галс-Девелопмент» — не просто работодатель, мы называем нашу компанию «местом работы счастливых людей». Компания действительно очень много делает для увеличения уровня счастья сотрудников: начиная от нового красивого и комфортного офиса, который получил большое количество различных профессиональных премий, в том числе зарубежных, заканчивая корпоративным MBA и множеством других форм обучения, ежеквартальными призами лучшим сотрудникам, разнообразными корпоративами, наличием бегового и йога-клубов, хоккейной команды и даже команды чирлидеров. Но главное — это та атмосфера уважения и взаимной поддержки, которая сложилась в нашем коллективе: мы стараемся держать марку интеллигентного девелопмента прежде всего внутри компании. В текущей сложной ситуации это помогает увереннее двигаться к

достижению наших общих целей, несмотря на новые условия.

— Нужно ли в этот сложный период участвовать в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России»?

— Я считаю, что профессиональные мероприятия делать просто необходимо, ведь их главная цель — общение, поддержка, обмен опытом, новые профессиональные ориентиры. В конечном итоге мы все стремимся лучше делать то, на что мы можем повлиять. И особенно важно иметь такую поддержку сейчас, видеть, в конце концов, что жизнь продолжается. Поэтому как член Экспертного совета конкурса этого года я призываю своих коллег непременно участвовать в конкурсе.



**Екатерина
Регеда**

заместитель генерального директора, руководитель
функционального направления "Правовое сопровождение
проектов" "Галс-Девелопмент"

ИНТЕРВЬЮ

THE DEPARTMENT

НЕДВИЖИМОСТЬ

ЮРИДИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ В КОМПАНИИ