«Передавать в юридический департамент весь функционал управления недвижимостью неэффективно для ретейла»

29.02.2020 ИНТЕРВЬЮ

В 2019 г. в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России» была впервые учреждена номинация «Эффективное управление недвижимостью». По данным PwC Legal за 2017 г., функция управления имуществом в большинстве компаний подчинена юридическому департаменту . Проекты, реализуемые данными подразделениями, имеют существенное значение для бизнеса, однако об их структуре и деятельности практически нет информации. Чтобы это исправить, на Форуме руководителей юридических департаментов обсуждались основные риски, которые стоят сегодня перед «имущественниками». А выступали на нем руководители подразделений, занявших лидирующие позиции в номинации «Эффективное управление недвижимостью», — Людмила Ганина («Газпромнефть-Центр» — победитель в этой номинации2), Денис Травин («Газпром энергохолдинг»), Константин Старостин (Группа «М.Видео-Эльдорадо»). Модерировал дискуссию Игорь Чумаченко, партнер юридической фирмы Vegas Lex. По окончании форума мы поговорили с ***Денисом Травиным*** *и* ***Константином Старостиным****.*

— С какими трудностями столкнулось ваше подразделению после приобретения «М.Видео» розничных сетей «Эльдорадо» и «МедиаМаркт»?

— Сделки подобного масштаба встречаются не так часто, для юриста это огромный опыт и интересный бизнес-кейс. Приобретение «Эльдорадо» и российского бизнеса «МедиаМаркт» — два разных по своему содержанию проекта. Магазины «Эльдорадо» после присоединения к «М.Видео» продолжили работу под собственным брендом и сохранили свою розницу, в то время как бренд «МедиаМаркт», присоединившись в сентябре 2018 г., ушел с российского рынка. На местах его магазинов всего несколько месяцев спустя открылись точки под брендами «М.Видео» или «Эльдорадо».

Объединение «М.Видео» и «Эльдорадо» привело к трансформации бизнеса. Мы должны были понять, где две компании могут получить синергию, что они совместно способны делать эффективнее, а где должны сохранить собственную уникальность. Совет директоров компании одобрил стратегию «одна компания — два бренда», в рамках которой мы создали одно юридическое лицо, перешли на единую ИТ платформу, объединили закупки и все бэк-офисные функции, но при этом сохранили два розничных бренда, каждый со своим собственным позиционированием и аудиторией.

На российском рынке бытовой техники и электроники обе компании конкурировали почти 25 лет, а теперь им предстояло работать вместе. В этом и заключалась основная сложность. Предстояло привести бизнес-процессы и договорную работу к единым стандартам, консолидировать все договоры на единой системной платформе без потери операционной эффективности, создать новую структуру и осуществить перераспределение задач внутри объединенного юридического департамента. Потребовалось много времени, чтобы проанализировать все заключенные договоры, выявить отклонения от наших стандартов и приступить к митигации рисков. В процессе трансформации пришло осознание, что юридическая функция в объединенной компании не должна работать исключительно по стандартам «М.Видео» или по стандартам «Эльдорадо». Взглянув на бывшего конкурента свежим взглядом, мы вместе смогли увидеть новые возможности, взяли лучшее в опыте и

экспертизе и масштабировали новые подходы на объединенную группу «М.Видео--Эльдорадо».

В случае с «МедиаМаркт» интеграция не требовалась, но был другой вызов: сразу после завершения сделки, с сентября 2018 г., магазины «МедиаМаркт» в России закрылись на реконструкцию, мы должны были открыть их как можно скорее — в ноябре начинался высокий сезон новогодних праздников. В 2018 г. всего за три-четыре месяца мы открыли 46 магазинов «М.Видео» и «Эльдорадо» на месте бывших «МедиаМаркт», в 2019 г. — еще 10. Новых магазинов было больше, потому что в некоторых случаях мы открывали два магазина на месте одного. Для юристов нашего департамента это был огромный пласт работы: пересмотр договоров аренды, заключение договоров на ремонтные работы, обновление многих инженерных систем и оборудования. Потребовалось быстрое включение в проект юристов на самом старте и сохранение высокой динамики нашей работы на всей стадии реализации.

— Каких результатов удалось добиться?

— Объединение «М.Видео» и «Эльдорадо» позволило компании увеличить охват клиентов как с точки зрения ценовой сегментации и категорий товаров, так и регионального покрытия. В 2019 г. наши продажи выросли до 438 млрд руб. Группа «М.Видео--Эльдорадо» вошла в десятку крупнейших по выручке ретейлеров в мире в сегменте бытовой техники и электроники и в тройку — по эффективности. На мой взгляд, самый значимый результат для юридического департамента — это наша команда, объединенная большим опытом и колоссальной экспертизой. По итогам недавнего исследования, проводившегося среди сотрудников группы, наше подразделение показало высокую вовлеченность, что позволяет говорить о достижении комфортного уровня взаимопонимания обеих команд.

Сделка по приобретению сети «Эльдорадо» была завершена в апреле 2018 г., сделка по покупке «МедиаМаркт» — в августе того же года. В настоящее время Группа «М.Видео-Эльдорадо» является крупнейшим игроком на российском розничном рынке бытовой техники и электроники и объединяет розничные бренды «М.Видео» и «Эльдорадо», а также маркетплейс Goods. Группа возглавляет список крупнейших публичных онлайн-ретейлеров в России и лидирует как интернет-продавец в категории «электроника и техника».
ПАО «М.Видео» — единственная российская компания в секторе розничной торговли электроникой, чьи акции обращаются на фондовом рынке. В настоящее время торговля акциями идет на крупнейшей российской биржевой площадке — Московской бирже (тикер: MVID).

— Сколько сейчас человек занимаются у вас управлением недвижимостью?

— Процессы, связанные с управлением недвижимостью группы, администрируются несколькими подразделениями. Каждое из них так или иначе принимает участие в обеспечении работы магазина, склада или офиса с момента приобретения прав на объект и в течение всего срока его эксплуатации. Департамент юридического сопровождения операций с недвижимостью состоит из 12 человек. Мы осуществляем структурирование и правовую поддержку сделок, защиту прав на недвижимость, оспаривание результатов

определения кадастровой стоимости и проводим методологическую работу.

— Сколько объектов находится у вас в управлении?

— Группа управляет 1040 магазинами общей площадью около полутора миллионов квадратных метров. Кроме того, у нас есть 10 центральных распределительных центров и 147 собственных объектов недвижимости.

— Каковы для вас основные риски в сфере недвижимости?

— Последовательность факторов, влияющих на уровень риска в сфере недвижимости, я бы выстроил по степени их значимости.

Стратегические риски.

1. Риск усиления позиций основных конкурентов — в этом случае растет конкуренция на рынке складской и торговой недвижимости.

2.Появление новых как российских, так и зарубежных онлайн--магазинов.

3. Риск возникновения убытков в результате пожара, наводнения или любого другого подобного события в магазине или на складе.

Правовые риски.

1. Нестабильность и непоследовательность формирования судебной практики.

2.Изменение законодательного регулирования.

3. Риски, возникающие из структуры отдельной сделки или ее условий.

По каждому из этих направлений мы проводим работу, которая позволяет снизить их влияние на компанию.

— Функция по управлению недвижимостью должна быть в юридическом департаменте или в ином подразделении? Работают ли у вас неюристы (оценщики, финансисты и пр.)?

— В нашем департаменте работают только юристы, но мы плотно взаимодействуем с дирекцией развития розничной сети (для нас это основной бизнес-заказчик), с подразделениями, которые осуществляют проведение ремонтных работ при подготовке магазина к открытию и их эксплуатацию, с логистикой и финансовым блоком. Мы постоянно изучаем потребности бизнеса и проводим совместные воркшопы. Хотя управление недвижимостью ведется несколькими подразделениями, юристы играют ключевую роль в этом процессе.

Основной акцент нашей работы делается на сделках аренды и купли--продажи недвижимости. Глубокое погружение юриста в аудит объекта и согласование сделки в процессе экспансии позволяет значительно сократить риски при долгосрочной эксплуатации магазинов. Я думаю, что передавать в юридический департамент весь функционал управления недвижимостью неэффективно для ретейла.

— Вы давно занимаетесь недвижимостью? Это перспективное направление для юриста?

— Правом недвижимости я начал заниматься в 2008 г. Технологии за последние годы сделали большой рывок. Уже трудно представить работу крупной компании без чат-ботов, современных справочно--правовых систем, конструкторов договоров и даже нейронных сетей. При этом у меня есть уверенность в том, что все эти технологии призваны помочь юристу, а не заменить его. Нельзя не отметить, что формирование спроса на юристов по коммерческой недвижимости зависит и от самого рынка недвижимости. Несмотря на то что привычная цепочка поставок от производителя к покупателю меняется и онлайн-продажи

все больше набирают обороты на российском рынке розничной торговли, я убежден, что полного ухода ретейла из «каменных магазинов» не произойдет в обозримом будущем, но акценты сместятся, без сомнений.

Группа «М.Видео--Эльдорадо» стала одним из пионеров рынка, объединив для покупателей возможности онлайн и офлайн в рамках омниканальной модели: мы даем нашим покупателям абсолютно равные условия при покупке онлайн и в магазинах, и порядка 75 % онлайн--заказов клиенты предпочитают получать в магазинах. Будущее розничной торговли мы видим в дальнейшей эволюции этого подхода в ONE RETAIL, когда не будет границ между магазинами и онлайн и процесс покупки будет идентичным, а основным средством коммуникаций между ретейлером и клиентом станет смартфон. Это подразумевает полную цифровизацию бизнес--процессов и покупательского опыта во всех каналах продаж: интернет--магазинах, мобильных приложениях и торговых точках. При этом магазины останутся в нашем сегменте: клиентам важно знакомиться с новыми технологиями лично перед покупкой. И независимо от формата ретейла останутся и задачи по хранению или распределению товаров.

Особый профессиональный интерес представляет обсуждаемый с 2012 г. проект изменений в Гражданском кодексе по вещным правам. Для юриста по недвижимости это самые фундаментальные и масштабные изменения. Необходимость таких изменений назрела уже давно, и то, что законодатель вернулся к обсуждению этого блока поправок именно сейчас, не случайность, а скорее подтверждение того, что проблема в регулировании прав недвижимости актуальна, поэтому перспективы для юристов по недвижимости, конечно, очевидны.

Константин Старостин

руководитель департамента юридического сопровождения операций с недвижимостью компании Группы «М.Видео-Эльдорадо»

ИНТЕРВЬЮ