«УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ НАЧАЛА РАЗВИВАТЬ СРАЗУ „В ПОЛЯХ“»

ПО ДАННЫМ ЕДИНОГО РЕСУРСА ЗАСТРОЙЩИКОВ, ГК «ЛЕНСТРОЙТРЕСТ» (ЛСТ) ВХОДИТ В ТОП-10 ДЕВЕЛОПЕРОВ ПЕТЕРБУРГА И ЛЕНОБЛАСТИ С ОБЪЕМОМ ВВЕДЕННОГО ЖИЛЬЯ В 2023 ГОДУ В РАЗМЕРЕ 119 ТЫС. КВ. М. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО «ЛЕНСТРОЙТРЕСТ» ВАЛЕРИЯ МАЛЫШЕВА ПРОШЛА В КОМПАНИИ ПУТЬ ОТ НАЕМНОГО РАБОТНИКА ДОЧЕРНЕЙ СТРУКТУРЫ ХОЛДИНГА ДО АКЦИОНЕРА ГК. О РАЗВИТИИ КОМПАНИИ, С УЧЕТОМ ТОГО ЧТО В СПОКОЙНЫХ УСЛОВИЯХ РОССИЙСКИЙ ДЕВЕЛОПЕРСКИЙ БИЗНЕС НАХОДИЛСЯ, НАВЕРНОЕ, ВСЕГО НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ЗА ВСЮ ЕГО ИСТОРИЮ, О ЛИЧНОЙ МОТИВАЦИИ В РАБОТЕ И ЗНАЧЕНИИ ПРЕДАННОСТИ КОМПАНИИ ДЛЯ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА ВАЛЕРИЯ МАЛЫШЕВА — ПОБЕДИТЕЛЬ ЕЖЕГОДНОЙ ПРЕМИИ «ТВЕРДЫЕ ЗНАКИ» В НОМИНАЦИИ «ЖЕНЩИНА У РУЛЯ» — РАССКАЗАЛА В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ GUIDE. АЛЕКСАНДРА ТЕН

GUIDE: Вы начинали карьеру в ЛСТ как специалист по финансам и экономике. Трудно ли было вам развивать управленческие компетенции?

ВАЛЕРИЯ МАЛЫШЕВА: В «Ленстройтрест» я перешла в 2002 году из другого предприятия группы «Ленстройматериалы» (ЛСТ входил в холдинг ПО «Ленстройматериалы» с 1996 по 2019 год.— **G**) с должности начальника отдела. И на новом месте сразу же попала, как принято говорить, из огня да в полымя, потому что в моем ведении оказалась вся финансовая служба «Ленстройтреста», а также финансовая служба Гатчинского ССК (Гатчинский строительный комбинат.— **G**). То есть одну половину недели я работала в городе, а другую — в области. Свои управленческие компетенции, можно сказать, начала развивать сразу «в полях». Но при этом постоянно пыталась их совершенствовать. Прошла программу подготовки президентских управленческих кадров — это был первый опыт масштабного обучения таким компетенциям. Затем было несколько обучающих программ в бизнес-школе ИМИСП, потом получила Executive MBA в Бельгийской бизнес-школе. Пару лет назад, уже вместе с партнером, отучилась в «Сколково». Поэтому, могу смело сказать, что свои навыки я не только оттачивала на практике, но и подкрепляла теоретическими знаниями.

G: Каким был ваш путь от наемного работника до акционера?

В. М.: Роль финансовой службы всегда была очень сильной в нашей группе компаний. В течение 2002–2015 годов я была на позиции финансового директора. Когда Александр Лелин принял решение идти развиваться дальше, в более крупный бизнес, то мне было предложена должность генерального директора. В 2019 году решение выйти из бизнеса принял Дмитрий Игнатьев (основатель «Ленстройтреста».— **G**), и после этого я вошла в число акционеров, бенефициаров нашей компании.

G: Серьезный карьерный рост...

В. М.: Я бы так не сказала, речь скорее идет о росте объемов, новых проектах, качестве нашего продукта и результатах развития компании. Кроме того, я считаю себя очень везучим и счастливым человеком, потому что мне всегда везло с командой и людьми, которые со мной работали и работают. И я им за это очень благодарна.

G: В чем именно везло с командой?

В. М.: Когда я пришла в компанию совершенно «зеленым» финансовым директором, который еще не разбирался в стройке и, как шутили, не понимал разницы между ростверком и фахверком, ни один человек не усомнился в моих способностях и университетских знаниях, ни один не начал чинить мне какие-то препятствия. Вся команда начала работать вместе с первого дня! Причем это были два совершенно разных коллектива: молодой и не очень опытный, но задорный — в «Тресте».



ЕВГЕНИЙ ЛАВЕНКО

И сложившийся за много лет совместной работы — на ГССК. И я до сих пор помню каждого по имени…

G: Девелоперский бизнес в России пережил уже не один кризис. Какие принципы менеджмента позволяют сегодня не просто удерживаться на плаву, а продолжать развитие?

В. М.: Действительно, девелоперам сложно пожаловаться на скуку и однообразие. Мне кажется, самый длительный период в новейшей истории, когда не происходило ничего критически важного для отрасли,— это два-три года, что меньше, чем средний цикл девелоперского проекта. Кризис 2008–2009 годов. 214-ФЗ, полностью изменивший регулирование на рынке. Переход на банковское проектное финансирование и работу по счетам эскроу. Начало СВО. И это не говоря о местных особенностях рынка Санкт-Петербурга.

Не буду врать, во все эти периоды было сложно, в том числе и из-за высшей степени неопределенности. Разваливались логистические цепочки, непредсказуемо вели себя ипотечные банки, ключевая ставка не переставала изумлять. Но каждый раз мы как-то аккумулировали все свои человеческие ресурсы и начинали усиленно работать: просчитывать различные пути развития событий в части себестоимости строительства, продаж, ипотеки, перебоев с поставками материалов. Прорабатывали альтернативные каналы поставок, механику продаж, искали резервы в себестоимости, оценивали возможность изменения нашего продукта без существенного ухудшения потребительских свойств.

G: Получается, что девелоперы постоянно работают в условиях антикризисного управления?

В. М.: Наверное, в теории, можно говорить, что такое управление называется антикризисным. Хотя для нас это внешние обстоятельства, в которых мы ведем наш бизнес. И каждый раз ищем новые способы и пути с учетом произошедших вызовов.

G: В этом году мы наблюдаем значительные перестановки в руководстве ключевых игроков рынка. Компании ищут новые способы мотивации руководителей для устойчивости бизнеса?

В. М.: Я бы не сказала, что люди, которые не воспринимают компанию как дело своей жизни, подрывают ее стабильность. Практика показывает, что компания сама со временем отторгает таких людей и они по разным причинам, но уходят из компании. Тут, думаю, дело в отношениях между людьми: если это не твой человек, лучше и не начинать, все равно разойдетесь. Наша компания в плане «текучки» топ-менеджеров не самый интересный пример, у нас все вполне стабильно, и это в большей степени связано с вопросами внутрикорпоративной культуры.

По поводу мотивации могу сказать, что в какой-то момент мы с партнером поняли, что для нашей топ-команды денежная мотивация уже не является первостепенной. Все вышли на тот уровень, когда важнее достижение результата, а не премии или бонус. Хочу, чтобы меня правильно поняли: безусловно, финансовая составляющая важна, но она не является основополагающей. Весь год мы работаем на результат. И команда топ-менеджеров участвует в распределении прибыли.

G: Планируются ли перестановки в ЛСТ?

В. М.: Нет. Скорее у нас сейчас развиваются некоторые направления, по которым мы хотим более глубоко работать. Мы сейчас обсуждаем с партнером возможность расширения состава топ-менеджеров.

G: Вы сами работаете в компании с момента окончания вуза, что сегодня встречается нечасто. Что мотивирует не менять компанию лично вас?

В. М.: Ну, наверное, было бы немного странным, будучи акционером компании, желать ее сменить. За все время работы у меня было лишь два случая, когда хотелось уйти работать куда-то в другое место. Первый раз, еще до прихода в ЛСТ, появилось желание попробовать себя в иностранной компании, но не сложилось. Во второй раз — уже на работе в «Ленстройтресте». Это был трудный период, по-моему, 2014 год. У нас появилась новая структура, появились новые сотрудники, с которыми иногда не получалось сработаться. В тот момент я прошла собеседование в одной из крупных федеральных компаний (не буду упоминать ее название), где мне предложили позицию финансового директора. Руководство компании, как и акционеры, были в курсе, что я ходила на собеседование. Но в последний момент я дрогнула: решила, что не хочу никуда уходить, и осталась в «Ленстройтресте».

G: Что удерживает костяк менеджмента компании?

В. М.: Мне не совсем нравится слово «удерживать». Я бы сказала так: мы стремимся создавать такие условия в компании, чтобы те, кто готов двигать компанию вперед, чувствовали себя здесь комфортно, на своем месте, хорошо. Мы не так давно запустили проект по описанию наших корпоративных ценностей. И выделили три главные ценности: порядочность, человечность и увлеченность. Именно такую культуру мы и стремимся создавать для нашего «актива»: где порядочность заложена в каждом построенном метре, где каждый понимает, что значит быть человеком, и всегда есть возможность реализовать страсть к своему делу. Поэтому и «костяк» команды остается стабильным — им просто незачем уходить из компании.

G: Ваши практические рецепты, как одновременно быть одним из самых влиятельных бизнесменов в отрасли и оставаться при этом женщиной и матерью?

В. М.: Боюсь, тут нет каких-то общих рецептов. Мне невероятно, просто волшебно повезло с няней для ребенка, которая заботится о сыне практически со дня его рождения. За семь лет она, можно сказать, стала членом нашей семьи, сын ее очень любит. Мне очень помогает и всегда меня поддерживает муж, который терпеливо относится к тому, что я поздно прихожу домой (а это часто бывает). Он разделяет все заботы по воспитанию ребенка. Хотя, надо честно признаться, наши взгляды на воспитание не всегда совпадают.

G: Как удается не быть руководителем большого бизнеса 24/7?

В. М.: Сейчас у сына самый сладкий возраст — семь лет. И я хочу попытаться проводить с ним какой-то из выходных дней просто вдвоем, вообще ничего не планируя и точно не отвлекаясь на свои дела. Для меня это немного сложно, мне нужно, чтобы культурная и образовательная программы были расписаны.

G: Есть ли у вас свои методы перезагрузки?

В. М.: С возрастом я стала понимать, что при постоянной необходимости находиться на публике, общаться с людьми, воспитывать ребенка мне не хватает времени на то, чтобы побыть самой с собой наедине. Эта мысль мне в очередной раз пришла в голову во время недавней командировки в один из южных городов, где я осматривала земельные участки. Как раз представилась такая возможность остановиться на мгновение и выдохнуть. Думаю, это и есть тот самый способ восстановить потраченную энергию. Но какого-то определенного «места силы» у меня пока нет: я понимаю, что мне этого не хватает, нахожусь в поиске, перебираю варианты и, надеюсь, в недалеком будущем я обязательно его обрету. ■