«Правильный подбор сотрудников — это залог успеха»

30.03.2020 ИНТЕРВЬЮ

Издательство «Просвещение» в 2020 г. отмечает свое 90-летие, за последние годы оно вышло далеко за рамки традиционного издательского бизнеса и представляет собой единственный в России образовательный интегратор. Юридическая служба группы компаний «Просвещение» в 2019 г. заняла второе место в номинации «Эффективное управление интеллектуальной собственностью» в конкурсе «Лучшие юридические департаменты России». О том, как устроена работа юристов в этой компании, мы поговорили с Натальей Фирсовой, вице-президентом по корпоративным и правовым вопросам АО «Управляющая компания «Просвещение», членом экспертного совета конкурса «Лучшие юридические департаменты России — 2020».

— Как давно вы работаете в «Просвещении»?

— В команде «Просвещения» я уже почти 5 лет. В преддверии круглых дат всегда принято под- водить итоги и строить новые планы, наша бесе- да — хороший повод для этого. За это время мы прошли путь от издательства до национального образовательного интегратора. Сегодня в группе компаний (кроме издательства) есть дивизионы обучения, оснащения, дистрибуции, логистики и информационных технологий. Это система раз- личных юридических лиц, включающая старт- апы, растущий бизнес и издательство, имеющее 90-летнюю историю (от ликвидации безграмот- ности до реализации национальных образова-

тельных проектов).

Так что мой предыдущий 25-летний разносто- ронний трудовой опыт оказался здесь очень вос- требованным. Работа в прокуратуре дала мне уни- кальные аналитические навыки, необходимые при расследовании уголовных дел, понимание позиции государства при проведении проверок на предприятиях, а также научила тайм-менедж- менту. Опыт работы адвокатом в гражданском и арбитражном процессе позволил развить много- задачность и эмоциональный интеллект для взаи- модействия с совершенно разными по характеру клиентами. Полное погружение в процесс хозяй- ственной деятельности торговых компаний, моих клиентов, позволило четко понимать задачи, ко- торые есть у инхаус-юристов. Поэтому через неко- торое время я с удовольствием перешла в инхаус.

> АО «Издательство «Просвещение» в 2018 г. заработало 16,4 млрд руб., чистая прибыль составила 4,6 млрд руб.

— Расскажите, пожалуйста, как складывалась ваша карьере в инхаусе.

— Я возглавила юридическую службу компании «ДИАЛ Электроникс» (дистрибьюторская сеть ма- газинов электроники). Вопросы внешнеэкономи- ческой деятельности, таможенное сопровождение, иски потребителей, корпоративное финансирова- ние и вопросы недвижимости были моей повсе- дневной работой в те годы. После сделки по про- даже бизнеса компании «Техносила» мы основали «РАТЭК» (Ассоциацию торговых компаний элек- тронной и компьютерной техники), так как участие бизнес-сообщества в законотворческой деятель- ности вышло на первый план. Вместе с коллегами из Минэкономразвития мы работали над «первым пакетом законопроектов Грефа по дебюрократиза- ции экономики», получили решение Конституци- онного Суда РФ по отмене маркирования товаров электробытовой техники, были организаторами съездов ОПОРА, ассоциации «АПКИТ» и

«АКОРТ».

Самым интересным было взаимодействие с ФТС России по борьбе с «серым» импортом электроники. Затем у меня были очень интересные проекты в Новороссийском морском торговом порту (вы- пуск евробондов, IPO, сделка по продаже НМТП). Инвестиционно-строительный холдинг «ТПС Не- движимость», где я руководила юридическим департаментом, дал уникальный опыт в земельном праве, строительстве, корпоративном праве.

Сделки M&A, сложные реорганизации с разделе- нием акционерного состава с государственным уча- стием, процедуры банкротства, принудительный выкуп акций у миноритарных акционеров, сдел- ки с участием субъектов естественной монополии, стратегических обществ... Мне повезло быть перво- проходцем в плане применения новелл российско- го законодательства (включая составление первых брачных контрактов в Российской Федерации еще в период моей работы адвокатом).

Мой переход в «ТНК-ВР» состоялся в разгар ее сделки с «Роснефтью». Там у меня появился опыт ра- боты в тендерных комитетах по выбору IT-подрядчи- ков, правового сопровождения крупных строитель- ных контрактов, сложной логистики поставки им- портного оборудования, правового сопровождения крупных лицензионных договоров по сложному про- граммному обеспечению в нефтегазовом секторе.

Моя дальнейшая трудовая деятельность в мно- гопрофильном холдинге, основным из активов ко- торого (наряду с заправочными станциями и объ- ектами недвижимости) были журналы и СМИ фе- дерального уровня, приблизила меня к работе с интеллектуальной собственностью. Каждая смена работы для меня — это всегда серьезное погруже- ние в бизнес компании. Ты должен стать стивидо- ром, строителем, нефтяником и т. д.

— Получали ли вы дополнительное образование помимо юридического?

— Сейчас я учусь в магистратуре Московского город- ского педагогического университета.

Годом ранее я получила степень МБА по стратегическому управ- лению в Высшей школе экономики. Надо отметить, что «Просвещение» дает колоссальные возможно- сти для обучения. Можете себе представить, что в компании за год порядка 100 человек получили второе высшее образование или степень МБА. Все юристы регулярно проходят курсы повышения ква- лификации по всем отраслям права.

— Какова структура вашего департамента? Сколько человек находится у вас в подчинении?

— В нашей группе юридическая функция цен- трализована. У нас три отдела: корпоративный, договорный и отдел защиты интеллектуальной собственности. В данной структуре отражена спе- цифика деятельности холдинга. Она не меняется уже пятый год. Новые компетенции и функции по- являются в рамках этой структуры. Выстроенные производственные процессы и маршруты автома- тизированной системы ERP, постоянно совершен- ствуясь, не требуют ненужных изменений. Люби- тели изменения структуры юридического депар- тамента (да и структуры в целом) часто забывают, что любые изменения требуют пересмотра боль- шого пласта локальных нормативных актов, в ко- торых зафиксированы обязанности, функционал и ответственность подразделений и сотрудников.

Количество сотрудников юридического депар- тамента за этот срок тоже не изменилось, хотя ко- личество бизнес-задач, совместных предприятий, юридических лиц, которых мы обслуживаем, ра- стет в геометрической прогрессии.

— Как же удается справляться?

— Во-первых, поменялся полностью состав сотруд- ников юридического департамента. И это в услови- ях строгой бюджетной дисциплины и стабильных триггеров показателей ФОТ к выручке компании. Те, кто не хотел или не мог соответствовать новым задачам, покинули команду. Подбор нового игрока для меня — это очень ответственный процесс. Часто при наличии сомнений я приглашала на очередное собеседование коллег-юристов и коллег из

бизнес- подразделений, интересовалась отзывами общих знакомых (мир, как известно, очень тесен) и даже анализировала поведение соискателей в социаль- ных сетях. Кадры по-прежнему решают если не все, то очень многое. Правильный подбор сотрудников — это залог успеха.

Во-вторых, любое масштабирование можно эф- фективно провести при помощи автоматизации процессов, стандартизации документов, специа- лизации сотрудников и оптимизации маршрутов («расшивка» узких мест, пожалуй, самое незатрат- ное, но действенное упражнение управленца). Элек- тронный документооборот, электронное согласо- вание договоров при всей сложности внедрения, обучения людей и контроля исполнительной дис- циплины окупает себя в долгосрочной перспекти- ве и становится серьезной базой для конкуренто- способности организации.

— Расскажите о своей команде.

— Наша команда — слаженный механизм профес- сионализма, взаимовыручки. Компетенции и навы- ки сотрудников, как пазл, собираются в единую кар- тину для достижения максимально эффективного результата по совершенно разным задачам. У нас есть спринтеры и стайеры, координаторы и мотиваторы, исполнители и организаторы, стратеги и админи- страторы. Даже слабые стороны каждого (а у кого их нет?) при желании компенсируются сильными сторо- нами других сотрудников. Задачи фронт-офиса и бэк-офиса меняют свои приоритеты, и каждый юрист, меняя роли в матричной структуре, всегда имеет возможность показать свой профессионализм и на- учиться у коллег чему-то новому. Каждый из моих коллег — это Личность, и все вместе они как цельный многозадачный высокотехнологичный трансформер.

Кроме юристов в моем подчинении находится отдел корпоративного документооборота. Это семь человек, которые держат на своих плечах весь вну- тренний и внешний документооборот, систему ис- полнения поручений, все важные коммуникации всего

холдинга (почта, телеграф, телефон) и архив компаний (начиная с 1930 года).

—Какова специфика работы юриста в издатель- ской сфере?

— С моей точки зрения, в бо́льшей мере специфика работы юриста зависит не от отрасли, а от жизнен- ного цикла компании и задач акционеров. Наши акционеры задали вектор на публичность и соци- альную ответственность компании. Исходя из этих задач нами было создано корпоративное управле- ние юридическими лицами группы, сформированы советы директоров с участием независимых членов, службы внутреннего контроля. Приняты «Политика по соблюдению антимонопольного законодатель- ства», «Антикоррупционная политика», регламенты договорной работы, претензионно-исковой работы, работы с доверенностями, проверки контрагентов и инструкции по делопроизводству. Процессы бюд- жетирования, платежной дисциплины, подготовки отчетности, вопросы информационной и IT-безопас- ности, использования персональных данных и ком- мерческой тайны также четко регламентированы. На- чали мы с подготовки фундаментального корпоратив- ного стандарта «Система внутренних документов».

Отдельно упомяну о внедрении механизма про- ведения тендерных процедур через отдел закупок (принятие соответствующих методик и регламен- тов). Создание данного отдела в группе компаний, централизация закупок и работа тендерного коми- тета, даже если компания законодательно не обя- зана вводить эти процедуры, дает экономический эффект почти сразу и довольно ощутимый.

Но самой важной задачей был процесс построе- ния системы управления интеллектуальной соб- ственностью, о ней я как раз рассказывала на Фо- руме руководителей юридических департаментов в феврале.

— Когда вы решили внедрить собственную систе- му управления ИС? Чья это была инициатива и как вы убедили руководство в ее необходимости?

— Убеждать никого не приходилось. И акционеры, и руководство группы — опытные эксперты в из- дательском бизнесе, которые прекрасно понима- ют ценность интеллектуальной собственности как нашего основного стратегического актива. Защита интеллектуальной собственности имеет для груп- пы приоритетное значение. Это проходит красной нитью в миссии и стратегии компании. Так что ос- новной вектор направления работы я получила еще на собеседовании. В этом вопросе у меня всегда была помощь и поддержка руководства — и по защите бюджета, и по механизмам реализации, и по вне- дрению бизнес-процессов в центрах и редакциях.

В ходе реализации проекта была проведена мас- штабная работа по анализу и корректировке биз- нес-процессов. Были разработаны организационные процедуры и локальные акты. Сейчас можно с уве- ренностью сказать, что с помощью одной юриди- ческой фирмы мы смогли вывести наши процессы в сфере управления интеллектуальной собствен- ностью на новый уровень.

— Проводили ли вы аудит объектов ИС перед вне- дрением и сколько времени занял этот процесс?

— Аудит объектов интеллектуальной собственно- сти носил выборочный характер, но занял прак- тически 6 месяцев. Нам вместе с командой наших программистов удалось создать уникальное для отрасли программное решение для учета интел- лектуальной собственности — комплексную авто- матизированную систему «ЭРИС».

Мы взаимодействуем с огромным количеством авторов, художников, переводчиков. Мы издаем учебную литературу на аварском, даргинском, лезгинском, кумыкском, лакском, табасаранском языках, на ненецком, хантыйском (шурышкарский диалект), на мансийском языке, на ульчском языке, нивхском (амурский диалект), на корякском, эски- мосском языках. Пожалуй, мы единственное изда- тельство в стране, которое системно осуществляет разработку, подготовку, выпуск и поставку учебной литературы на языках коренных

малочисленных народов Крайнего Севера, Сибири и дальнего Во- стока. Более 200 наименований книг для учащих- ся с ограниченными возможностями развития, для детей с нарушением слуха, речи, зрения, с интел- лектуальными нарушениями, задержкой психиче- ского развития (шрифтом Брайля). И представьте себе общее количество иллюстраций к учебникам.

Сегодня «Просвещение» занимает первое место по общему тиражу выпущенных книг — почти 100 млн экземпляров. Неудивительно, что наша продукция нередко становится объектом подра- жания или даже копирования со стороны недоб- росовестных игроков рынка.

— Каких результатов вам удалось достигнуть за счет внедрения системы управления ИС?

— Прежде всего это хеджирование риска нарушения нашими сотрудниками прав на чужую интеллекту- альную собственность. Внутренние регламенты до- пускают использование иллюстраций, текстов, то- варных знаков только через «ЭРИС» с обязательной фиксацией сроков, тиражей использования и дру- гих необходимых условий, ограничений со ссыл- ками на правоустанавливающие, правоподтвер- ждающие документы.

Кроме того, это стало началом большой работы по регистрации новых товарных знаков. Разработка узнаваемого бренда, логотипа компании, линейки товаров, серии книг — всегда длинный и непростой путь, большой труд профессионалов. Широко из- вестная символика линеек учебно-методических комплектов получила с помощью юристов новый статус в качестве товарных знаков. Зарегистриро- вано в общей сложности почти 100 товарных зна- ков. А знаменитый логотип «Просвещение» получил статус общеизвестного товарного знака. Это совер- шенно другая степень защиты труда наших авто- ров, редакторов, художников, узнаваемость бренда высокого качества нашей продукции и вклад в ка- питализацию компании.

Система учета, безусловно, облегчает работу с контрафактом и копированием нашей продук-

ции. Контрафакт, как правило, печатается на бу- маге, не соответствующей требованиям СанПин по белизне и плотности, краскам, содержащим недопустимые для ребенка вещества. Так что это наша приоритетная задача — избавиться от опас- ного контрафакта учебной литературы.

— АО «Просвещение» активно развивается пу- тем приобретения других издательств учеб- ной литературы. Какие проблемы в этой связи приходится решать юристам?

— Группа компаний очень активно развивается, и не только за счет покупки новых издательств. Развиваются совершенно новые направления биз- неса, идет сотрудничество с ведущими компания- ми в сфере информационных технологий. Стартом стала разработка глобальной стратегии компании совместно с компанией Pw C. Работа над стратегией заняла почти год. Базой для развития стало созда- ние проектного офиса, формирование Инвестици- онного комитета и разработка всех локальных ак- тов — от «Стандарта управления инвестиционной деятельностью», «Стандарта управления проектной деятельностью» и «Политики по управлению инве- стициями» до методики разработки бизнес-планов, методики разработки образовательного проекта, методики контроля реализации проекта.

— Нанимаете ли вы консультантов для сопрово- ждения сделок или делаете все сами? По каким вопросам вы обращаетесь к консультантам?

— Я придерживаюсь классических критериев для привлечения внешних консультантов: либо это узкоспециализированный сложный вопрос, тре- бующий сверхмощных компетенций мастодонтов юридического мастерства (или мозгового штур- ма всех партнеров и юристов крупной компании), либо огромный объем рутинной, трудозатратной деятельности (как правило, это дью дилидженс), т. е. либо при дефиците компетенций, либо при де- фиците людей и времени.

Еще один достаточно важный критерий привле- чения внешних консультантов — это цена риска (цена проблемы), и необязательно выраженная в де- нежном эквиваленте. Зачастую

это второе мнение по жизненно важному вопросу.

Что касается выбора консультантов, то расскажу о таком не самом значительном, но важном лич- но для меня критерии (конечно, дополнительном по отношению к профессионализму, наличию ана- логичного опыта или свободного ресурса). Вне- шние консультанты, непосредственно выделяемые на твою задачу, должны «сойтись» с внутренними юристами. Только если они работают в этот огра- ниченный период времени как команда, щедро обмениваясь опытом, знаниями, информацией, будет толк. Здесь нет места пренебрежительному превосходству, недоверию и нежеланию плотно взаимодействовать. Ни один внешний консуль- тант не решит задачу без твоего полного, актив- ного погружения в проблему (но не нужно мешать его работе и навязывать свою позицию). Иначе вы получите набор советов «как стать ежиками» и буклет красивых схем. И в то же время самая большая заслуга внешнего консультанта — это не только решение конкретной задачи, а опыт, по- лученный внутренними юристами в ходе данной работы, который они могут использовать в долго- срочной перспективе.

— Расскажите о наиболее значимых судебных процессах для вашей компании, о борьбе изда- тельства за свои товарные знаки.

— Уверена, что все наши судебные процессы надо рассматривать в комплексе, как одно единое дело по защите нашей интеллектуальной собственно- сти. Но давайте рассмотрим основную триаду дел, которая сейчас на слуху юридического сообщества. Это можно сравнить с процессом IT-проектиро- вания, который включает разработку, запуск пи- лотного продукта, тестирование, апробирование и т. д. Первый судебный процесс против компа- нии «Интеллект Центр» за использование нашего товарного знака мы провели силами собственных юристов, изучили все возможные способы защиты ответчика, его возможности затягивания процес- са, снижения сумм иска и другие нюансы. Судом было принято (рекордное на тот момент по сумме) решение по сумме компенсации за нарушение на- ших прав — 40 млн рублей. Сейчас компания «Ин- теллект Центр» находится в стадии банкротства, инициированного типографиями за длительную просрочку оплаты (как

предупреждение тем, кто считает, что использование чужого товарного знака приведет к росту продаж и поможет справиться с финансовыми трудностями компании).

Второй судебный процесс — с издательством «Эк- замен» затрагивал не просто копирование знака, но и переработку нашего иллюстрированного ма- териала (копирование всех обложек наших учеб- ников). Потребовались проведение ряда экспертиз, анализ большого объема договоров с художниками. Было взыскано 60 млн рублей компенсации (двой- ная стоимость тиража). Данный судебный спор пе- ерос в конструктивное сотрудничество, и в настоя- щее время издательство «Экзамен» входит в нашу группу компаний и правомерно использует изо- бражения наших художников.

И третий судебный процесс, который все сразу заметили из-за рекордной суммы иска в 3,7 млрд рублей, — иск к издательству «Вентана-Граф» за ис- пользование изображения, сходного до степени смешения с нашим товарным знаком. Наши по- пытки урегулировать вопрос в досудебном поряд- ке еще в 2017 году не дали результата, даже несмо- тря на то что ранее, в 2016 году, группа компаний «Вентана» уже признавала факт нарушения и при- носила свои извинения.

Данное дело стало индикатором ситуации в сфере защиты интеллектуальных прав и продемонстри- ровало, что российская правовая система готова защищать интеллектуальные активы правообла- дателей. Недобросовестное поведение компаний на рынке будет продолжаться, пока не будут приме- няться реальные меры ответственности, тем более что законодательно они предусмотрены. Наличие реальной ответственности является условием «ра- ботоспособности» законодательной нормы.

— Что самое важное в деле защиты ИС компании, на ваш взгляд?

— Самое важное — это команда. Все наши победы — это результат эффективного взаимодействия всех служб холдинга. Четкая, быстрая подготовка доку- ментов, расчетов, заключений, аналитики от фи- нансовой службы и бухгалтерии. Подбор, закупка литературы,

взаимодействие с заказчиками и кли- ентами со стороны коммерческой службы. Анали- тика рынка, конкурентов со стороны маркетинга, мгновенное реагирование PR-службы. У нас царит корпоративная культура инициативности, взаимо- выручки и самоотдачи.

— Какие юридические риски для вас самые зна- чимые?

— Самые значимые риски — это невыявленные риски. И я бы не стала отделять юридические рис- ки от остальных. Наша юридическая служба стоит на передовой всех процессов в компании и в состав- лении карты рисков, в разработке методики управ- ления рисками и разработке мероприятий по реаги- рованию на них. Конечно, есть разделение рисков по их материальности, их вероятности, по уровню критичности, по органу принятия решения. Любая компания проходит стадии своего «риск-аппетита», и при этом достаточно популярной остается теория Талеба про «черного лебедя». Так что, повторюсь, самые значимые риски — риски невыявленные.

— Можно ли оцифровать стоимость немате- риальных активов и стоит ли перед вами та- кая задача?

— Оцифровать можно. Задача такая стоит. Опреде- ление стоимости нематериальных активов — очень многогранный вопрос. Если мы будем погружаться в его обсуждение, то, конечно, уйдем в дискуссию о капитализации мировых технологичных компа- ний и/или о стоимости бренда с периодической ссылкой на Налоговый кодекс, Положение о бух- галтерском учете и приказы Минфина. Мне кажет- ся, что эта тема может быть интересной для цело- го круглого стола с привлечением разносторонних экспертов в разных областях и видах деятельности. Хочется услышать новые идеи в данной области.

— Какие основные вызовы вы видите в 2020 г.?

— Думаю, что уже скоро мы будем свидетелями ин- тересных судебных решений в области персональ- ных данных. Эта тема развивается стремительно по сценарию отношения

нашего современника к ин- теллектуальной собственности: от непонимания ценности данного актива через недооценку, пре- цеденты безответственного использования чужой собственности и до нарочито показного тотально- го преклонения (политика Instagram и Facebook).

Что же касается вызовов, то уже трудно не за- метить тренд на дистанционное онлайн-консуль- тирование. Вопрос в том, как этот вызов может или должен стать возможностью? Расскажу о на- шем новом юридическом проекте — дистанцион- ное юридическое консультирование сотрудников и учителей образовательных организаций «Право Просвещения» в формате 24/7 (круглосуточно, семь дней в неделю). Мы начали партнерство на базе платформенного решения и хорошо оснащенного call-центра с уже большим опытом оказания юри- дических услуг в компании «Правокард». Проект только начал реализовываться. Если покажет хо- рошие результаты, то в 2021 году мы будем рады побороться за победу в номинации «Лучший про- ект» в вашем конкурсе «Лучшие юридические де- партаменты России».

Наталья Фирсова

вице-президент по корпоративным и правовым вопросам АО «Управляющая компания «Просвещение»

ИНТЕРВЬЮ