

«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 подводить итоги и строить новые планы, наша беседа — 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 различных юридических лиц, включающая стартапы, растущий бизнес и издательство, имеющее 90-летнюю историю (от ликвидации безграмотности до реализации национальных образова-

тельных проектов).

Так что мой предыдущий 25-летний разносторонний трудовой опыт оказался здесь очень востребованным. Работа в прокуратуре дала мне уникальные аналитические навыки, необходимые при расследовании уголовных дел, понимание позиции государства при проведении проверок на предприятиях, а также научила тайм-менеджменту. Опыт работы адвокатом в гражданском и арбитражном процессе позволил развить многозадачность и эмоциональный интеллект для взаимодействия с совершенно разными по характеру клиентами. Полное погружение в процесс хозяйственной деятельности торговых компаний, моих клиентов, позволило четко понимать задачи, которые есть у инхаус-юристов. Поэтому через некоторое 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 карьера в инхаусе.

— Я возглавила юридическую службу компании «ДИАЛ Электроникс» (дистрибьюторская сеть магазинов электроники). Вопросы внешнеэкономической деятельности, таможенное сопровождение, иски потребителей, корпоративное финансирование и вопросы недвижимости были моей повседневной работой в те годы. После сделки по продаже бизнеса компании «Техносила» мы основали «РАТЭК» (Ассоциацию торговых компаний электронной и компьютерной техники), так как участие бизнес-сообщества в законотворческой деятельности вышло на первый план. Вместе с коллегами из Минэкономразвития мы работали над «первым пакетом законопроектов Грефа по де бюрократизации экономики», получили решение Конституционного Суда РФ по отмене маркирования товаров электробытовой техники, были организаторами съездов ОПОРА, ассоциаций «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 (выпуск 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 разделением акционерного состава с государственным участием, процедуры банкротства, принудительный выкуп акций у миноритарных акционеров, сделки с участием субъектов естественной монополии, стратегических обществ... Мне повезло быть первопроходцем 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 работы в тендерных комитетах по выбору IT-подрядчиков, правового сопровождения крупных строительных контрактов, сложной логистики поставки импортного оборудования, правового сопровождения крупных лицензионных договоров по сложному программному обеспечению в нефтегазовом секторе.

Моя дальнейшая трудовая деятельность в многопрофильном холдинге, основным из активов которого (наряду с заправочными станциями и объектами недвижимости) были журналы и СМИ федерального уровня, приблизила меня к работе с интеллектуальной собственностью. Каждая смена работы для меня — это всегда серьезное погружение в бизнес компании. Ты должен стать стивидором, строителем, нефтяником и т. д.

— Получали ли вы дополнительное образование помимо юридического?

— Сейчас я учусь в магистратуре Московского городского педагогического университета.

Годом ранее я получила степень МБА по стратегическому управлению в Высшей школе экономики. Надо отметить, что «Просвещение» дает колоссальные возможности 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 квалификации по всем отраслям права.

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

— В нашей группе юридическая функция централизована. У нас три отдела: корпоративный, договорный и отдел защиты интеллектуальной собственности. В данной структуре отражена специфика деятельности холдинга. Она не меняется уже пятый год. Новые компетенции и функции появляются в рамках этой структуры. Выстроенные производственные процессы и маршруты автоматизированной системы ERP, постоянно совершенствуясь, не требуют ненужных изменений. Любители изменения структуры юридического департамента (да и структуры в целом) часто забывают, что любые изменения требуют пересмотра большого пласта локальных нормативных актов, в которых зафиксированы обязанности, функционал и ответственность подразделений и сотрудников.

Количество сотрудников юридического департамента за этот срок тоже не изменилось, хотя количество бизнес-задач, совместных предприятий, юридических лиц, которых мы обслуживаем, растет в геометрической прогрессии.

— Как же удается справляться?

— Во-первых, поменялся полностью состав сотрудников юридического департамента. И это в условиях 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 социальных сетях. Кадры по-прежнему решают если не все, то очень многое. Правильный подбор сотрудников — это залог успеха.

Во-вторых, любое масштабирование можно эффективно провести при помощи автоматизации процессов, стандартизации документов, специализации сотрудников и оптимизации маршрутов («расшивка» узких мест, пожалуй, самое незатратное, но действенное упражнение управленца). Электронный документооборот, электронное согласование договоров при всей сложности внедрения, обучения людей и контроля исполнительской дисциплины окупает себя в долгосрочной перспективе и становится серьезной базой для конкурентоспособности организации.

— Расскажите о своей команде.

— Наша команда — слаженный механизм профессионализма, взаимовыручки. Компетенции и навыки сотрудников, как пазл, собираются в единую картину для достижения максимально эффективного результата по совершенно разным задачам. У нас есть спринтеры и стайеры, координаторы и мотиваторы, исполнители и организаторы, стратеги и администраторы. Даже слабые стороны каждого (а у кого их нет?) при желании компенсируются сильными сторонами 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 научиться 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 внутренний и внешний документооборот, систему исполнения 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 издательском бизнесе, которые прекрасно понимают ценность интеллектуальной собственности как нашего основного стратегического актива. Защита интеллектуальной собственности имеет для группы приоритетное значение. Это проходит красной нитью в миссии и стратегии компании. Так что основным 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 внедрению бизнес-процессов в центрах и редакциях.

В ходе реализации проекта была проведена масштабная работа по анализу и корректировке бизнес-процессов. Были разработаны организационные процедуры и локальные акты. Сейчас можно с уверенностью сказать, что с помощью одной юридической фирмы мы смогли вывести наши процессы в сфере управления интеллектуальной собственностью на новый уровень.

— Проводили ли вы аудит объектов ИС перед внедрением и сколько времени занял этот процесс?

— Аудит объектов интеллектуальной собственности носил выборочный характер, но занял практически 6 месяцев. Нам вместе с командой наших программистов удалось создать уникальное для отрасли программное решение для учета интеллектуальной собственности — комплексную автоматизированную 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, эскимосском языках. Пожалуй, мы единственное издательство в стране, которое системно осуществляет разработку, подготовку, выпуск и поставку учебной литературы на языках коренных

малочисленных народов Крайнего Севера, Сибири и дальнего Востока. Более 200 наименований книг для учащихся с ограниченными возможностями развития, для детей с нарушением слуха, речи, зрения, с интеллектуальными нарушениями, задержкой психического 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 подражания или даже копирования со стороны недобросовестных игроков рынка.

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

— Прежде всего это хеджирование риска нарушения нашими сотрудниками прав на чужую интеллектуальную собственность. Внутренние регламенты допускают использование иллюстраций, текстов, товарных знаков только через «ЭРИС» с обязательной фиксацией сроков, тиражей использования и других необходимых условий, ограничений со ссылками на правоустанавливающие, правоподтверждающие 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 известная символика линеек учебно-методических комплектов получила с помощью юристов новый статус в качестве товарных знаков. Зарегистрировано в общей сложности почти 100 товарных знаков. А знаменитый логотип «Просвещение» получил статус общеизвестного товарного знака. Это совершенно другая степень защиты труда наших авторов, редакторов, художников, узнаваемость бренда высокого качества нашей продукции и вклад в капитализацию компании.

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

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

— АО «Просвещение» активно развивается путем приобретения других издательств учебной 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 бизнеса, идет сотрудничество с ведущими компаниями в сфере информационных технологий. Стартом стала разработка глобальной стратегии компании совместно с компанией PwC. Работа над стратегией заняла почти год. Базой для развития стало создание проектного офиса, формирование Инвестиционного комитета и разработка всех локальных актов — от «Стандарта управления инвестиционной деятельностью», «Стандарта управления проектной деятельностью» и «Политики по управлению инвестициями» до методики разработки бизнес-планов, методики разработки образовательного проекта, методики контроля реализации проекта.

— Нанимаете ли вы консультантов для сопровождения 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, требующий сверхмощных компетенций мастодонтов юридического мастерства (или мозгового штурма 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 дефиците людей и времени.

Еще один достаточно важный критерий привлечения внешних консультантов — это цена риска (цена проблемы), и необязательно выраженная в денежном 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 собствен- 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 материала (копирование всех обложек наших учебников). Потребовались проведение ряда экспертиз, анализ большого объема договоров с художниками. Было взыскано 60 млн рублей компенсации (двойная стоимость тиража). Данный судебный спор перерос в конструктивное сотрудничество, и в настоящее время издательство «Экзамен» входит в нашу группу компаний и правомерно использует изображения 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 использование изображения, сходного до степени смешения с нашим товарным знаком. Наши попытки урегулировать вопрос в досудебном порядке еще в 2017 году не дали результата, даже несмотря на то что ранее, в 2016 году, группа компаний «Вентана» уже признавала факт нарушения и приносила свои извинения.

Данное дело стало индикатором ситуации в сфере защиты интеллектуальных прав и продемонстрировало, что российская правовая система готова защищать интеллектуальные активы правообладателей. Недобросовестное поведение компаний на рынке будет продолжаться, пока не будут применены реальные меры ответственности, тем более что законодательно они предусмотрены. Наличие реальной ответственности является условием «работоспособности» 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 документов, расчетов, заключений, аналитики от финансовой службы и бухгалтерии. Подбор, закупка литературы,

взаимодействие с заказчиками и клиентами со стороны коммерческой службы. Анализа рынка, конкурентов со стороны маркетинга, мгновенное реагирование PR-службы. У нас царит корпоративная культура инициативности, взаимовыручки и самоотдачи.

— Какие юридические риски для вас самые значимые?

— Самые значимые риски — это невыявленные риски. И я бы не стала отделять юридические риски от остальных. Наша юридическая служба стоит на передовой всех процессов в компании и в составлении карты рисков, в разработке методики управления рисками и разработке мероприятий по реагированию 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 нематериальных активов и стоит ли перед вами такая задача?

— Оцифровать можно. Задача такая стоит. Определение стоимости нематериальных активов — очень многогранный вопрос. Если мы будем погружаться в его обсуждение, то, конечно, уйдем в дискуссию о капитализации мировых технологичных компаний и/или о стоимости бренда с периодической ссылкой на Налоговый кодекс, Положение о бухгалтерском учете и приказы Минфина. Мне кажется, что эта тема может быть интересной для целого 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 интересных судебных решений в области персональных данных. Эта тема развивается стремительно по сценарию отношения

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

Что же касается вызовов, то уже трудно не заметить тренд на дистанционное онлайн-консультирование. Вопрос в том, как этот вызов может или должен стать возможностью?

Расскажу о нашем новом юридическом проекте — дистанционное 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 юридических услуг в компании «Правокард». Проект только начал реализовываться. Если покажет хорошие результаты, то в 2021 году мы будем рады побороться за победу в номинации «Лучший проект» в вашем конкурсе «Лучшие юридические департаменты России».



**Наталья
Фирсова**

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

ИНТЕРВЬЮ