

LEGAL INSIGHT INNOVATION FORUM 2019

08.11.2019

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

СТАТЬИ



29 октября в Москве в коворкинг-пространстве SOK собрались руководители юридических подразделений ведущих компаний и партнеры юридических фирм, чтобы обсудить, как внедрять инновации в оказание юридических услуг бизнесу. Legal Innovation Forum сильно отличался от традиционных юридических конференций. Впервые юристы обсуждали, что такое инновационная корпоративная культура, как управлять идеями в юридическом департаменте и как преодолевать сопротивление сотрудников при

внедрении изменений. Стратегический партнер форума — PwC.

Мир в 2020 году

Основная цель форума состояла в том, чтобы вдохновить представителей одной из самых консервативных профессий на внедрение инноваций в свою деятельность. Форум открылся презентацией **Вячеслава Благирева**, который помогает корпорациям изменить ДНК мышления сотрудников, запустить фабрику цифровых продуктов и сервисов, повысить эффективность работы бизнеса. За плечами Вячеслава десятилетний опыт внедрения инновационных продуктов и сервисов в «Ростелекоме», «Альфа-банке», банке «Открытие» и др. Он рассказал о том, как будет выглядеть мир в ближайшие годы. Вот лишь несколько интересных фактов из его презентации:

- растёт спрос на удаленные рабочие места;
- за последние 20 лет сектор услуг увеличился на 20 %.
- к 2022 г. 50 % всех платежей в мире будет совершаться через электронные кошельки (карточки уйдут в прошлое);
- Netflix с помощью искусственного интеллекта создает сценарии, адаптированные к потребностям пользователя;
- МТС предлагает посетить VR Fest, то есть послушать концерт, не выходя из дома;
- более половины населения Земли — это люди моложе 30 лет;
- люди старше 60 лет тратят большие деньги на маркетплейсах в интернете;
- благодаря внедрению цифровых инструментов акции «Тинькофф-банка » за три года выросли на 450 %.

Цифровая трансформация: взгляд бизнеса и юристов

У России огромный потенциал в сфере цифровизации. Среди спикеров пленарной сессии были лидеры по трансформации самых динамично меняющихся отраслей экономики: банковской, телекома и FMCG. Открыл пленарную сессию ее модератор **Искендер Нурбеков**, управляющий директор ПАО «Сбербанк».

Наталья Роменская, директор по управлению цифровой трансформацией Банка ВТБ, отметила, что цифровая трансформация идет двумя путями: изменением способа ведения бизнеса (построением цифровых каналов) и изменением бизнес-модели (платформизации). Она рассказала про матрицу пригодности технологий RPA и привела пример роботизации составления отчетов по судебным процессам в юридическом департаменте ВТБ банка, в результате чего у сотрудников, задействованных в этой операции, высвободилось 90 % времени.

Николай Евченко, руководитель департамента планирования и развития инноваций ПАО «Вымпелком», назвал следующие предпосылки для цифровой трансформации: снижение роста доходов в условиях рыночной стагнации, медленное внедрение изменений, отсутствие коммуникации. Рассказывая о пути, пройденном «Билайном», он отметил, что в 2016–2018 гг. в компании была внедрена система Agile, создана Beeline innovation lab, запущен рекламный бизнес на технологиях ИИ, обновлены digital-продукты. Сейчас цифровые продукты вносят существенный вклад в оптимизацию основного бизнеса «Вымпелкома» и монетизируются на открытом рынке, принося новые доходы. Николай отдельно остановился на необходимости использования как внутренних, так и внешних ресурсов при трансформации.

В рамках пленарной сессии выступили сразу два спикера из Unilever. **Ирина Котик**, директор по медиа, цифровой трансформации и электронной коммерции Unilever, отметила, что их компания осуществляет серьезную диджитал-трансформацию бизнеса. Массовые коммуникация, кастомизация и гиперперсонализация — три ключевых тренда в маркетинге. Ирина привела несколько успешных примеров рекламных кампаний, основанных на открытых данных. **Анастасия Шкарина**, директор юридического департамента Unilever, вслед за Вячеславом Благиревым обратила внимание на то, как изменился мир: за

последние два года количество информации выросло многократно, навыки работников устаревают в течение 2,5–5 лет, и для того чтобы выжить в VUCA-мире, сотруднику требуется не менее 101 часа дополнительного обучения в год. В связи с этим юридическим департаментом Unilever была внедрена система непрерывного обучения как юристов, так и бизнеса. Кроме того, Анастасия обозначила основные сферы бизнеса FMCG с высокими правовыми рисками, связанные с цифровой трансформацией бизнеса. Это управление и владение данными, персональные данные потребителей, интеллектуальная собственность в интернете, защита корпоративных инноваций, реклама в интернете, а также электронная коммерция.

Взгляд юристов на трансформацию озвучила и **Виктория Арутюнян**, директор, руководитель практики «консультационные услуги в области управления юридической и комплаенс-функциями» в PwC Legal. По ее мнению, драйверами инноваций в юридическом бизнесе служат глобализация, изменение потребностей клиентов, внедрение современных технологий, появление на рынке новых игроков (альтернативных провайдеров услуг, бутиковых юридических фирм, legal tech-стартапов, юридических департаментов). Виктория считает, что бизнес-модель юридической фирмы и юридического департамента меняется: от пирамиды, где на одного руководителя приходится большое количество младших юристов, до «ракеты» с небольшим количеством младших юристов и одним руководителем, максимальной автоматизацией и аутсорсингом. Основные направления для инноваций: обновление линейки услуг и формата их предоставления, автоматизация процессов, корректировка подхода к ценообразованию за счет повышения внутренней операционной эффективности, развитие различного рода партнерства (с разработчиками ИТ решений, внешними консультантами, юридическими департаментами других компаний и т. д.).

В заключение сессии **Алексей Филимонов** представил созданный в 2011 г. Клуб директоров по науке и инновациям (iR&D Club) — профессиональное сообщество топ-менеджеров, ответственных за инновации и научно-исследовательскую работу в крупных компаниях. На

его базе проводятся корпоративные встречи, обсуждаются законопроекты, создаются аналитические материалы, имеются условия для неформального общения.

Алексей пригласил вступить в Клуб всех желающих.

Управление идеями в юридических департаментах

Любая инновация начинается с новой идеи, вот почему так важна эффективная система управления идеями. **Виктор Шумаков**, менеджер практики управления персоналом, организационным дизайном и изменениями PwC, начал свое выступление с вопроса о том, что такое корпоративная культура и что такое культура инноваций. Культуру инноваций характеризуют терпимость к рискам, готовность к переменам, фокус на внешний мир, долгосрочное планирование, взаимное доверие, коллаборация, конструктивная критика идей, постоянные улучшения. Затем он остановился на том, как нужно менять корпоративную культуру. На его взгляд, эффективное внедрение культурных изменений требует использования инструментов трех типов: организационных, коммуникационных и интерактивных. Чтобы стимулировать инновации, руководителю следует ответить на ряд вопросов: видят ли сотрудники его личную и искреннюю поддержку; создал ли он условия для инновационной деятельности; знают ли они, куда движется их компания; обеспечил ли он им доступ к источникам информации; вдохновляет ли свою команду; что происходит, когда к нему обращаются с идеями (не отправляет ли он их «на полку»); насколько он готов к риску, что происходит инициативами, которые было решено внедрить; удалось ли достичь результата?

Кирилл Заневский, управляющий директор, начальник отдела «Проектный офис» правового департамента ПАО «Сбербанк», рассказал о том, как методология Agile используется в управлении идеями. Все юристы в Сбербанке делятся на два блока: Run (традиционную юридическую работу по сопровождению бизнеса) и Change (работу agile-команд, которые работают над реализацией задач, связанных с диджитализацией работы юристов). Кирилл привел примеры того, над чем трудятся члены agile-команд. Это робот юрист в правовой экспертизе, робот-юрист в судебной работе и система управления

правовыми запросами. В agile-командах работают юристы-алгоритмисты, data scientists, лингвисты, разработчики, бизнес-аналитики, системные аналитики, IT-архитекторы, специалисты NLP и ML, дата-инженеры. Поскольку на рынке юристов с навыками программирования и data science почти нет, в Сбербанке юристов обучали программированию, а айтишников — основам права. Кирилл подробно рассказал, как с помощью SberGile создавался робот юрист. Сейчас разрабатывается внешний сервис поиска объектов интеллектуальной собственности, который позволит за несколько секунд выполнять изобразительный и текстовый поиск по всем базам данных ФИПС. В начале 2020 года он будет доступен для внешнего рынка. Идея создания такого сервиса была подана юристами из agile-команд.

Дмитрий Хомутский, консультант по управлению инновациями, рассказал о методах оценки и отбора идей. В частности, он остановился на модели оценки Роберта Купера, включающей следующие критерии: соответствие идеи инновационной стратегии компании, отличительные преимущества нового продукта, привлекательность рынка, техническая реализуемость, использование профессиональных компетенций компании, соотношение доходов и рисков. Двухпараметрическая модель оценки идей — это единая система координат для сравнения «полезность — усилия (ресурсы)». Значения каждого параметра измеряются в пределах от одного до пяти. Параметры «полезность» и «усилия» — интегральные показатели, составленные на основе нескольких критериев. Каждый критерий имеет весовой коэффициент, назначаемый стратегическим органом управления компании.

Алексей Поповцев, legal operation officer ПАО «Сибур», завершил сессию рассказом о внедрении корпоративной системы улучшения малыми шагами. Каждый из сотрудников может подать идею по совершенствованию бизнес-процессов компании. Скоро будет запущено мобильное приложение по управлению идеями. Стадии, которые идеи проходят в «Сибуре», он продемонстрировал на примере автоматизации юридических процессов.

Управление изменениями в юридических департаментах и фирмах

Как добиться того, чтобы сотрудники компании поддерживали инновации, а не

сопротивлялись им? Модератор сессии **Татьяна Одабашян**, директор по правовым вопросам и комплаенсу ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен», начала свое выступление с вопроса о том, почему юристы боятся изменений. В ответ на это **Вероника Войновян**, основатель The AnthroLawGist, пояснила, психологический профиль юриста характеризуется повышенным скептицизмом, склонностью к автономности, гиперчувствительностью к критическим замечаниям, излишней консервативностью и осторожностью. При этом способность человека к адаптации к технологиям заметно отстает от темпов развития последних, а способность к адаптации у юриста ниже, чем у среднестатистического человека в силу особенностей психологического профиля. В такой ситуации факторами успеха являются: понимание психологических особенностей юристов, понимание собственного <я>, открытые коммуникации, стратегия маленьких шагов, вовлечение в процесс внедрения новшеств формальных и неформальных лидеров, поощрение small wins и новых моделей поведения.

Мария Абрамова, заместитель генерального директора по правовым, корпоративным и имущественным вопросам «Газпромнефть-центр», рассказала о том, как управлять изменениями и проектами в этой области, особенно в период трансформации бизнеса, экономики и всей среды. Были представлены конкретные методики, которые позволяют эффективно внедрять новые подходы и изменения в организации. Особый упор был сделан на модель ADKAR, которая включает осознание необходимости изменений («я понимаю, зачем...»); желание участвовать в них и поддерживать («я решил, что буду...»); знания о том, как внедрить изменения («я знаю, как...»); способность применить для этого необходимые навыки и умения («я могу...»); закрепление изменений («я продолжу...»).

Управление изменениями необходимо для того, чтобы повысить вероятность успеха проекта, минимизировать риски и сопротивление сотрудников. До 70% проектов, связанных с изменениями, проваливается из-за неправильного подхода к управлению проектами и управлению изменениями. По статистике, самое сильное сопротивление возникает со стороны среднего менеджмента и сотрудников (43% и 25%, соответственно),

особенно тогда, когда люди не понимают, зачем эти изменения проводятся, не знают, как в них участвовать, не понимают своей роли и выгоды от них. Особую роль в снижении сопротивления играют прямые коммуникации с сотрудниками на всех уровнях, привлечение правильных людей для изменений и спонсоров таких изменений из числа высшего руководства и, возможно, акционеров. Они принимают активное и заметное участие в проекте на всем его протяжении, создают коалицию из равных по должности руководителей и менеджеров в поддержку изменений, общаются с сотрудниками напрямую и получают открытую обратную связь.

Диляра Гайсина, директор направления «услуги в области управления персоналом, организационным дизайном и изменениями» в PwC, рассказала об инструментах lean-менеджмента для управления изменениями. В рамках lean-менеджмента сотрудники рассматриваются не как статья затрат, а как те, кто влияют на эффективность результатов организации, выступают источником идей. Доски визуализации в lean-менеджменте выполняют роль «дэшбордов», отражающих эффективность работы как отдельных сотрудников, так и команды в целом. Можно использовать как электронные, так и классические доски визуализации. Работу с ними хорошо сочетать со stand-up meetings — сфокусированными дискуссиями, создающими единое информационное пространство для интерактивного обсуждения результатов работы и возможностей по повышению эффективности. Такие совещания продолжительностью 15–30 минут проводятся командой на регулярной основе и характеризуются активным участием всех ее членов и ротацией модераторов. Также Диляра подробно остановилась на гембе и кайдзен-сессиях. «Празднование успеха является важным инструментом lean менеджмента, позволяющим повысить командный дух», — заключила она.

Наталья Лаврова, директор по взаимодействию с органами государственной власти и профессиональными сообществами «Росбанка», поделилась опытом управления изменениями на примере проекта централизации правовой функции банка. Изменения внедрялись постепенно, передача функций осуществлялась в три этапа. Для того

чтобы снизить сопротивление юристов внутри компании, руководители юридических отделов привлекались к рассмотрению вопросов о персонале и функциях, а рядовым сотрудникам предлагали комфортные условия расторжения договоров и хорошие рекомендации.

Подводя итоги сессии, Татьяна Одабашян отметила, что любая проектная деятельность связана с управлением изменениями и перечислила основные шаги по успешному управлению изменениями в компании: формирование команды, распределение ответственности, постановка целей, определение времени и использование проектной методологии.

Питч-сессия «Технологии для устойчивого бизнеса»

Конечно же, инновации касаются не только Legal Tech, но обойти роль технологий в работе юристов мы не могли. В двух питч-сессиях были представлены технологические продукты, появившиеся на рынке совсем недавно. Это система для эффективного управления доступом к облачным ресурсам и сервисам Enterprise Web Account Manager, горячая линия комплаенс CSI, интеллектуальная скоринговая платформа Data Fabric, конструктор документов PwC Legal, Tax Flow PwC, Legium, Trood Legal, Freelance платформа PwC Legal. Ведущий питч-сессии **Хольгер Цшайге**, генеральный директор «Инфотропик Медиа», так прокомментировал ее итоги: «Как я и подозревал, на Legal Insight Innovation Forum проще было превратить мохито в шарик на ложке, чем юристов в инноваторов. Тут не поможет молекулярная алхимия — только убеждения, примеры лучших и терпение! Все начинается с правильного понимания и восприятия понятия «инновация». Меня удивило мнение многих, с кем я беседовал, по поводу того, что у юристов сложно с инновациями, поскольку они — юристы, типа того что рожденный ползать летать не может. Зачем себя так ограничивать? Практически все спикеры — юристы, и они показали, что инновации в юридическом бизнесе возможны. Участники питч-сессии в большинстве своем — тоже юристы, показали, что способны на инновации. А если могут они, значит, и другие могут. Надеюсь, что за время до инновационного форума в следующем году несколько слушателей превратятся в

инноваторов, а может быть, и в тех, кто будет презентовать новые продукты для юристов».

SOK Арена парк

Рецепт успеха любого мероприятия зависит от двух важных составляющих: места проведения и программы. Для первого в России форума по инновациям для юристов была выбрана одна из самых инновационных площадок в Москве — коворкинговое пространство SOK Арена парк. Аббревиатура SOK расшифровывается как «Service, Office, Knowledge». Обращаясь к участникам мероприятия, коммерческий директор SOK Владимир Большаков отметил, что за день до форума группа «Тинькофф» арендовала в SOK Арена парк 1039 рабочих мест— это стало крупнейшей в России сделкой на рынке коворкинга.

Коворкинговое пространство занимает все этажи девятиэтажного здания на Ленинградском проспекте. На первом этаже кроме зоны рецепции и вестибюля расположены конференц-зал, переговорные и обширная барная зона, которую при необходимости можно трансформировать в event-пространство, лекционный зал, полноценную кофейню или рабочие места. Здесь фактически нет коридоров, зоны перетекают одна в другую.

В основу оформления коворкинга легли самые простые в исполнении решения. По признанию авторов проекта, они создавали «чистый холст» для творчества будущих обитателей офиса. Здесь светлые стены, черный неподшитый потолок и паркетный пол. Лейтмотивом в оформлении интерьера выбран круг, он же изображен на логотипе коворкинга, на первом этаже круглые потолочные светильники, зеркала в зоне рецепции, акустические панели в конференц-зале. Среди резидентов SOK есть и юристы.

Вечерний коктейль от CSI Group

Первый инновационный форум для юристов закончился также инновационно — молекулярным баром от партнера форума CSI Group. Молекулярная миксология ворвалась в барную индустрию совсем недавно. Эта инновация пришла из молекулярной кухни и

заключается в том, что лучшие шеф-повара мира, меняя структуру привычных продуктов, готовят самые необычные блюда-загадки.

Участники форума могли также пройти VR-квест «Game Changer», разработанный PwC. С его помощью можно было познакомиться с основными цифровыми технологиями в формате виртуальной реальности: построить ракету, используя методологию Agile, напечатать шляпу на 3-D принтере и защитить ядро данных.

Отзывы участников: «Сессии были содержательными, организация форума отличная», «Было очень интересно, может быть надо было дать чуть больше времени на вопросы выступающим, потому как не всегда получается потом поговорить», «Форум был невероятно полезным. Чем больше времени проходит, тем больше я ее вспоминаю и обдумываю. Представляю, сколько времени заняло сделать такое мероприятие и подобрать контент. Bravo!!! Вы молодцы!», «Было очень интересно!»

[НОВОСТИ КОМПАНИЙ](#)

[СТАТЬИ](#)