№ 08 (84) 2019 LEGAL INNOVATION

«Я за изменение менталитета #яжюрист»

13.02.2020 ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ СТАТЬИ

Виктория Арутюнян возглавляет одну из самых инновационных практик на рынке юридических услуг. Команда из шести специалистов PwC Legal оказывает услуги по оценке эффективности и трансформации юридических департаментов, оптимизации и автоматизации юридических процессов, разработке систем контрактного менеджмента, КПЭ для юристов, формированию и развитию эффективной комплаенс-функции. Кроме того, Виктория консультирует по стратегии автоматизации юридических процессов, разработке и внедрению legaltech-решений. В этом году ее команда представила рынку ряд новых продуктов, включая «LegalPro Конструктор документов» и Legal Dashboard, позволяющих автоматизировать и повысить эффективность работы юридических департаментов. В

преддверии Legal Insight Innovation Forum, одним из ключевых спикеров которого будет Виктория, мы поговорили с ней об инновациях в юридическом бизнесе.

— Если бы вы могли что либо изменить в юридической профессии для ускорения внедрения инноваций, то что именно?

— Изменить хотелось бы подход к работе некоторых представителей этой профессии. На протяжении последних лет юристы часто иронизируют над непониманием всеми остальными особенностей их профессии и приводят в пример смешные истории под хештегом #тыжюрист. В то же время многие представители юридической профессии, выступая приверженцами суперконсервативного подхода к своей деятельности, продолжают позиционировать себя как творческих перфекционистов, работу которых невозможно ни измерить, ни оцифровать, ни сравнивать с другими поддерживающими бизнес функциями и т. д. Для таких случаев можно применять хэштэг #яжюрист.

Для ускорения инноваций и их активного распространения необходимы прежде всего культурные изменения. Нужно помочь юристам выработать более широкий взгляд на их профессию, выходить за ее рамки по мере надобности и вдохновлять историями успеха представителей других поддерживающих бизнес функций. Большая роль в этом отводится профессиональным ассоциациям и юридическим изданиям. Я за изменение менталитета #яжюрист и открытость юристов инновациям. На Legal Insight Innovation Forum 29 октября я планирую отдельно остановиться на проблеме культурной трансформации юристов и примерах внедрения инноваций.

— Какие тренды видятся вам в дальнейшем развитии юридического рынка?

— Думаю, девизом следующих лет должно стать «Партнерство!»: партнерство консультантов и инхаусов, партнерство инхаусов друг с другом, партнерство консультантов друг с другом, партнерство разработчиков ИТ-решений с консультантами и юридическими департаментами. Ключевые драйверы этого процесса — комплексность востребованных

бизнесом услуг и решений, а также необходимость эффективного использования ресурсов.

Другим трендом, на мой взгляд, станет трансформация подхода к использованию ресурсов. Для юридических департаментов, в частности, это может означать:
• замена в определённой части инсорсинга оптимальным и экономически эффективным аутсорсингом — т. е. передача отдельных процессов внешним провайдерам услуг (не обязательно классическим юридическим консультантам), располагающим квалифицированными ресурсами и хорошей технической базой для работы за умеренное вознаграждение;
• более широкое использование гибких моделей занятости (например, фриланса);
• совместное использование ресурсов несколькими юридическими департаментами.

— Каким вы видите будущее юридической профессии?

— Прежде всего скажу о том, каким я его не вижу: я не верю в массовое будущее юристов-программистов. Следуя такой логике, представители большого количества профессий в дополнение к своей первой специальности должны стать еще и программистами: HR-программистами, маркетологами- программистами, бухгалтерами- программистами, поварами- программистами и т. д. Для чего, ведь юрист и программист — профессии, требующие наличия у человека разных качеств и талантов? Подобный подход может привести к появлению на рынке большого количества «недоюристов» или «недопрограммистов». Безусловно, возможны приятные исключения, но не массовые случаи. Мне кажется, что юрист прежде всего должен быть глубоким экспертом в своей области и при этом иметь хорошее представление о новых технологиях в целом и о применимых в его работе legal tech решениях в частности.

Автоматизация процессов, несомненно, способствует тому, чтобы инхаус-юристы сфокусировались на ключевых задачах управления рисками и реальном бизнес-партнерстве. Это именно то, что нужно бизнесу.

Конечно, будут и новые юридические профессии. На рынке уже появляются менеджеры по операционной эффективности юридических департаментов, специалисты по юридическому дизайну, инженеры юридических процессов и др.

— Какой карьерный путь вам пришлось пройти от юриста консультанта до руководителя одной из инновационных юридических практик и legal technology leader?

— Мой карьерный путь сложно назвать классическим. Выбор, который я делала практически на каждой его развилке, со стороны мог показаться неоднозначным, но у меня всегда была внутренняя уверенность в том, что поступаю правильно.

Начало пути в качестве юриста по управлению знаниями (knowledge management) практики корпоративного права и M&A в крупной международной юридической компании позволило мне погрузиться в святая святых — управление знаниями юридической фирмы, оптимизацию ее внутренних процессов. Для начинающего юриста разрабатывать позиции компании по сложным юридическим вопросам, создавать стандартные формы документов — уникальная возможность поработать напрямую со звездами юридического небосклона, изнутри увидеть, как они решают те или иные задачи, и постараться максимально перенять их опыт.

Переход в PwC Legal в 2011 году стал для меня в определенной степени шагом в неизвестный мир Big4. Я даже представить себе не могла объем тех возможностей, которые открылись мне в нем. Именно возможность выйти за рамки классической юридической работы и делать более комплексные проекты изменила мой взгляд на работу юриста в целом. И за это вдохновение я очень признательна управляющему партнеру PwC Legal Яне Золоевой.

— Какой из проектов стал отправной точкой для развития новой практики?

— Опыт PwC Legal по реализации проектов в сфере управления юридической функцией

насчитывает более 15 лет. Но для меня все началось с анализа эффективности юридической функции одной крупной российской компании в 2014 году. Клиент хотел, чтобы этим проектом занимались именно юристы, так как он уже прошел аудит бизнес- консультанта, не погруженного глубоко в юридическую тематику и оценившего эффективность департамента достаточно верхнеуровнево, то что называется «по количеству проверенных юристами договоров». Успешно реализовав этот проект, мы при поддержке вашего журнала в рамках конкурса «Лучшие юридические департаменты России» стали проводить исследование «Бенчмаркинг юридической функции», которому в нынешнем году исполнилось уже пять лет. Теперь это визитная карточка PwC Legal. Количество проектов росло и мы плавно выделились в самостоятельную инновационную практику в рамках PwC Legal.

За прошедшие годы моя команда увеличилась в 3 раза, теперь в ней не только юристы, но и эксперты по финансам и информационным технологиям. Наша практика разделена на три ключевых направления: 1) управление юридической функцией, 2) управление комплаенс-функцией, 3) юридические и комплаенс- технологии. В частности, мы оказываем услуги по оценке эффективности и трансформации юридических департаментов, оптимизации и автоматизации юридических процессов, разработке систем контрактного менеджмента и КПЭ для юристов, формированию и развитию эффективной комплаенс-функции.

— Каковы навыки, необходимые для вашей текущей работы?

— Для нашей текущей работы, к сожалению, недостаточно широкого юридического кругозора, который позволяет анализировать процессы, поддерживаемые юридическим департаментом клиента, и карту юридических рисков клиента. Необходимо глубоко разбираться в вопросах операционной эффективности, уметь анализировать бизнес-процессы и находить способы их оптимизации и автоматизации, разрабатывать и совершенствовать системы мотивации персонала и т. д. Я и моя команда много работала с бизнес- и HR-консультантами PwC и перенимала их опыт.

— Как вам удается быть в курсе последних тенденций в сфере инноваций?

— Я часто общаюсь со специалистами других направлений услуг PwC (бизнес-консультантами, HR-консультантами и пр.) в России и за рубежом, являюсь членом международных юридических ассоциаций, прохожу внутренние тренинги PwC? много читаю, беседую с коллегами-визионерами, активно участвую в юридических и индустриальных конференциях, которые становятся источником идей, транслируемых на юридическую почву. Моя команда принимает активное участие в работе Инновационного совета PwC и Акселератора PwC.

— Какая часть вашей нынешней работы стала для вас неожиданным вызовом?

— Управление смешанной командой специалистов, где ключевыми игроками являются не только юристы. Я вижу много преимуществ такой модели работы — как в части получаемых результатов, так и в части обмена знаниями и взаимного обучения — и уверена, что за ней будущее.

— Какие опасения вам пришлось преодолеть, чтобы добиться успеха в новой роли?

— Основное опасение у меня вызывало само изменение моего карьерного пути. Но огромный интерес к выбранному направлению и видение его перспектив были и остаются настолько сильными, что сомнения развеялись достаточно быстро.

— Над какими аспектами вашего лидерства вы сейчас работаете?

— Соблюдение баланса между работой и отдыхом. Как амбициозный и сильно увлеченный своей работой человек я часто перегибаю палку в ущерб личному времени.

— Как бы вы описали ключевые характеристики инноватора? Какие качества членов команды важны для вас?

— Инноваторы должны иметь оптимистичный настрой; обладать такими качествами, как

креативность и открытость изменениям в сочетании с готовностью довести дело до конца и получить реальный результат; отличаться одновременно железной логикой и развитой интуицией; целеустремленностью и настойчивостью наряду с гибкостью и терпеливостью.

В свою команду я ищу людей искренних, проактивных, умеющих аргументированно отстаивать свое мнение, открытых всему новому и готовых выйти из зоны комфорта. Мне очень импонируют целеустремленные и трудолюбивые селф-стартеры.

Интервью было опубликовано в LEGAL INSIGHT № 8 (84) 2019

ИНТЕРВЬЮ НОВОСТИ КОМПАНИЙ СТАТЬИ