

# Глава 2

ТЕХНОЛОГИИ ПЛАНИРОВАНИЯ В ЮРИДИЧЕСКОЙ  
ПРАКТИКЕ

## В результате изучения данной главы студент должен :

- **Знать** основные понятия теории планирования; особенности стратегического планирования; основные подходы к формулированию миссии и характеристике видения перспектив деятельности организации; основные положения SWOT – анализа и GAP-анализа
- **Уметь** проводить оценку, анализ и управление ситуацией при принятии решений в сфере планирования и прогнозирования; учитывать и просчитывать последствия вариантов реализации принимаемых решений.
- **Владеть** навыками поиска и самостоятельного анализа информации, необходимой для планирования и формирования стратегии развития организации ; применять организационно – управленческие навыки установления и развития коммуникативных связей и деловых отношений внутри организации и с внешней средой, проявлять способности использования методики SWOT-анализа и GAP-анализа.

**Ключевые термины:** юридическая практика ; план; планирование ; стратегическое планирование ; миссия и видение компании ; SWOT-анализ; GAP-анализ.

## 2.1. Планирование и его особенности в сфере юридических услуг

В системе управления планирование является центральным звеном. Планирование в юридической практике используется недостаточно.

**Уточним понятие юридическая практика.** В теории ГиП – это деятельность по изданию, толкованию и реализации юридических предписаний в единстве с накопленным социально-правовым опытом

Для лучшего понимания целей и задач планирования назовем основные элементы **юридической практики**. К ним относятся:

1.Объект ЮП; 2.Субъект ЮП; 3.Участник ЮП; 4.Юридические действия;5.Юридические средства(способы);6.Результат-итог ЮП; 7.Формы ЮП;

На данный момент существует огромное количество видов и форм ведения ЮП, но среди них основной **является планирование**.

**Планирование** – экономический метод управления, который представляет собой процесс проектирования желаемого будущего, а также эффективных путей его достижения на основе изучения принципов и методов научно обоснованного выбора и рационального использования всех видов ресурсов в практической деятельности.

Планирование является основополагающим аспектом управления. С этой позиции планирование призвано ответить на три вопроса.

1. Где находится фирма в настоящее время?

2. Куда мы хотим двигаться?

3. Как, используя какие ресурсы, фирма собирается достичь своих целей?

Для практической реализации планирования важно соблюдать его основные принципы. Известно, что Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действий.

Каковы основные принципы планирования?

- 1. Принцип единства** предполагает, что планирование в организации должно иметь системный характер.
- 2. Принцип участия означает,** что каждый член организации становится участником плановой деятельности.
- 3. Принцип непрерывности**
- 4. Принцип гибкости** связан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность исходя из обстоятельств.

## **2.2. Требования к стратегическому плану**

Выделяют 4 основные группы стратегий :

- 1) **Стратегии концентрированного роста** – связана с изменением продукта и рынка и не затрагивает три других элемента
- 2) **Стратегия интегрированного роста** – расширение фирмы
- 3) **Стратегии сокращения** – связаны с задачей повышения эффективности или выживания
- 4) **Комбинированная стратегия** - состоящая из всех остальных

*Каковы принципы формирования стратегического плана?*

- *Разработка стратегии – это прерогатива руководства*
- *Целенаправленность на основе содержательного прогноза развития предметной области*
- *Формирование штата юристами строго требуемой специализации*
- *Целостность планирования*
- *Оперативная гибкость*

*Реализация указанных принципов осуществляется последовательно на каждом этапе разработки и реализации стратегического плана*

Рассмотрим усредненный вариант, в котором учтены особенности реализации юридической практики

1. Формирование стратегического видения развития компании. **При этом важно чтобы собственники договорились какой они видят юридическую компанию через 3-5 лет**
2. Постановка стратегических и финансовых целей. **Необходимо ставить измеряемые и достижимые по времени цели для всех.**
3. Разработка стратегии как документа. **После определения целей необходимо провести анализ сильных и слабых мест в деятельности компании.**(SWOT-анализ)
4. Внедрение стратегии. **Включает 7 этапов.**
  - 1.Формирование цели и стратегических приоритетов; 2.Разработка мероприятий по достижению этих ключевых целей; 3. Определение полномочий и зон ответственности; 4. Формирование календарного плана поставленных задач; 5. Оптимизация внутренних коммуникаций и внедрение технологических инноваций; 6. Разработка системы мотивации, ориентирующей персонал на достижение конкретных целевых показателей; 7. Организация контроля и анализа результатов выполнения календарного плана компании.

### 2.3. Управление планированием решает несколько задач:

- Распределение уровня ответственности
- Планирование по схеме «сверху вниз» , т.е . назначение на каждом участке своего ответственного .
- Планирование «снизу вверх» , т.е. каждая служба дает подготовленные планы для формирования общего генерального плана.
- Осуществление процесса согласования и утверждения.
- Сохранность документов , на основе которых был подготовлен план.

**Миссия компании-публичное заявление компании, предполагающее, что собственники и руководители компании должны ответить на несколько ключевых вопросов. Каких?**

- 1. Для чего компания существует?**
- 2. Какую пользу компания несет клиентам и обществу?**
- 3. Как мы это делаем?**
- 4. Каких целей хотят достичь участники, работая вместе?**
- 5. Что мы не делаем и не будем делать?**

**ПРИМЕР:**

**Юридическая компания ЮК5**

**ВИДЕНИЕ:**

**Быть одной из ведущих российских юридических компаний в премиальном сегменте юр. консалтинга крупного международного и российского бизнеса.**

## Миссия :

- Мы оказываем высококачественные услуги по юридическому сопровождению бизнеса , основываясь в первую очередь на потребностях клиента , требованиях применимого права и лучших бизнес практиках.
- Мы ориентированы на устойчивое развитие и предлагаем только эффективные решения
- С нами комфортно работать.

## Ценности :

- Индивидуальный подход
- Понимание, уважение и доверие внутри коллектива и , как следствие , понимание и уважение интересов и требований каждого клиента.
- Открытость , честность и легкость в коммуникации.
- Ответственность за принятые решения и данные рекомендации.
- Высокий профессионализм и ориентированность на результат.

1

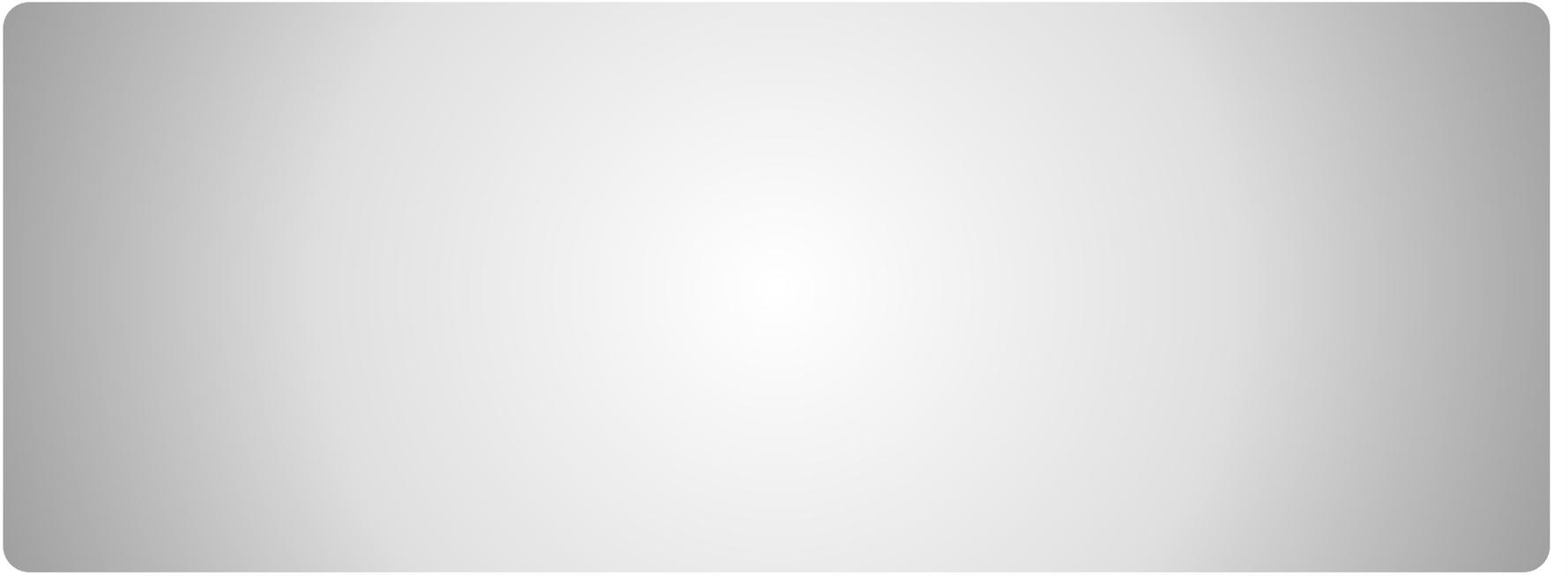
● Миссия

2

● Видение

3

● Цель



This section is currently blank and contains no text or other content.

## 2.4. Система показателей плана

Плановые показатели, бывают:

- ➔ По способу определения
- ➔ Содержанию
- ➔ Характеру: абсолютные и относительные

По способу определения

- утверждаемые
- расчетные
- нормативные

При определении нормативных показателей исходят из трудоемкости трудового процесса.

- **ПРИМЕР:** На составление искового заявления требуется 20 минут.
- Расчетные показатели определяются методом расчетов, которые компания проводит самостоятельно. (Зависят от профессионализма сотрудников). К ним можно отнести количество и перечень предоставляемых юридических услуг, число клиентов получивших за отчетный период бесплатную и платную юр помощь, время затраченное на типовые юр. услуги. (например, составление типового договора аренды, дарения, залога, займа, купли-продажи, на размещение рекламы, оказание услуг)

По содержанию



показатели  
ресурсного обеспечения  
(это трудовые, материальные,  
финансовые и др. ресурсы)

По характеру выражения



Абсолютные



Относительные

Количественные

Финансовые

Фактические

Количественные - характеризуют уровень масштабности и доходности компании, штатную численность и качественные показатели в целом)

В юридической деятельности ВАЖНЫМ показателем выступает время отклика на запрос клиента и степень его удовлетворенности.

Финансовые – как в статике и в динамике : фактическая и плановая величина прибыли за отчетный период ; приносимая специалистом , величина заработной платы сотрудников и динамика ее роста , величина налоговых отчислений , страховой фонд компании ; потенциальная стоимость бесплатных услуг.

Фактические – отражают реально достигнутые результаты по: А) Работе с клиентурой

Б) По привлечению клиентов

В) По освоению новых услуг

Г) По прибыли

## 2.5 Стратегическое планирование и SWOT –Анализ

Стратегическое планирование предполагает выбор одного из возможных направлений оказания услуг и работы с клиентурой.

Swot –анализ позволяет:

1. Проанализировать внешнюю и внутреннюю среду компании и соотношение между ними
2. Выявить влияние социально экономических факторов и управления , законодательства и правового регулирования природной среды и ресурсов , этнокультурных и религиозных факторов, научно-технического и технологического развития инфраструктуры и др. факторов развития общества.

Swot –анализ внешней среды позволяет:

1) выявить внешние условия, которые открывают возможности для успешной деятельности компании и представляют для нее угрозы.

2) Определить роль и значение воздействия каждого фактора на деятельность компании.

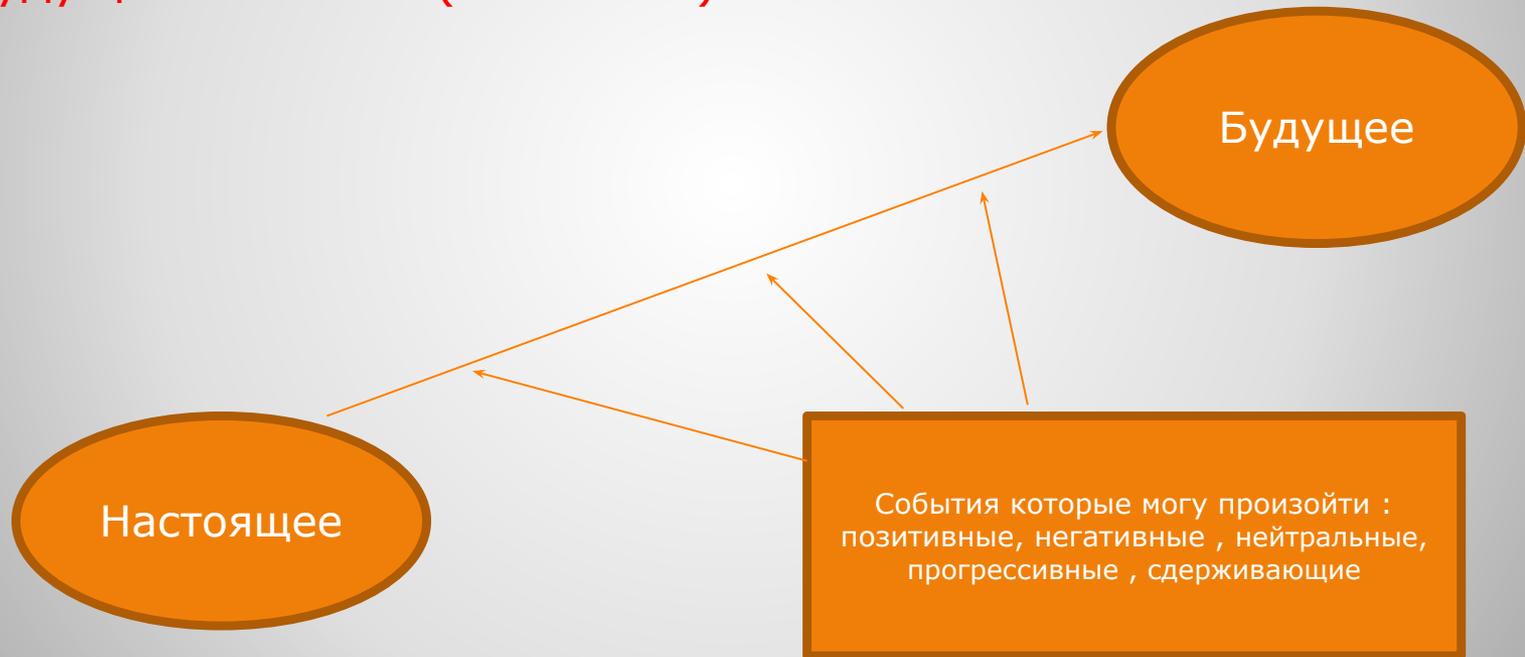
Swot –анализ внутренней среды показывает потенциальные возможности компании. Обязательно анализируются :

- Кадровый состав, профессионализм и квалификация сотрудников, культура, интересы и направленность
- Структура компании и система управления
- Материально финансовое положение и обеспеченность рабочих мест сотрудников, включая электронное оборудование и программное обеспечение
- Маркетинговые мероприятия и управленческо-организационная культура
- Действенность системы повышения квалификации
- Качество предоставляемых услуг

## 2.6. Стратегическое планирование и GAP-анализ (от англ. Gap-щель , разрыв)

- GAP-анализ – это согласование целей и задач со стратегией их достижения.

Любое планирование – временной мост из настоящего в будущее. ПРИМЕР (см. схема)



Снизить непредсказуемость событий в будущем позволяет разработка тактического плана и GAP-анализ

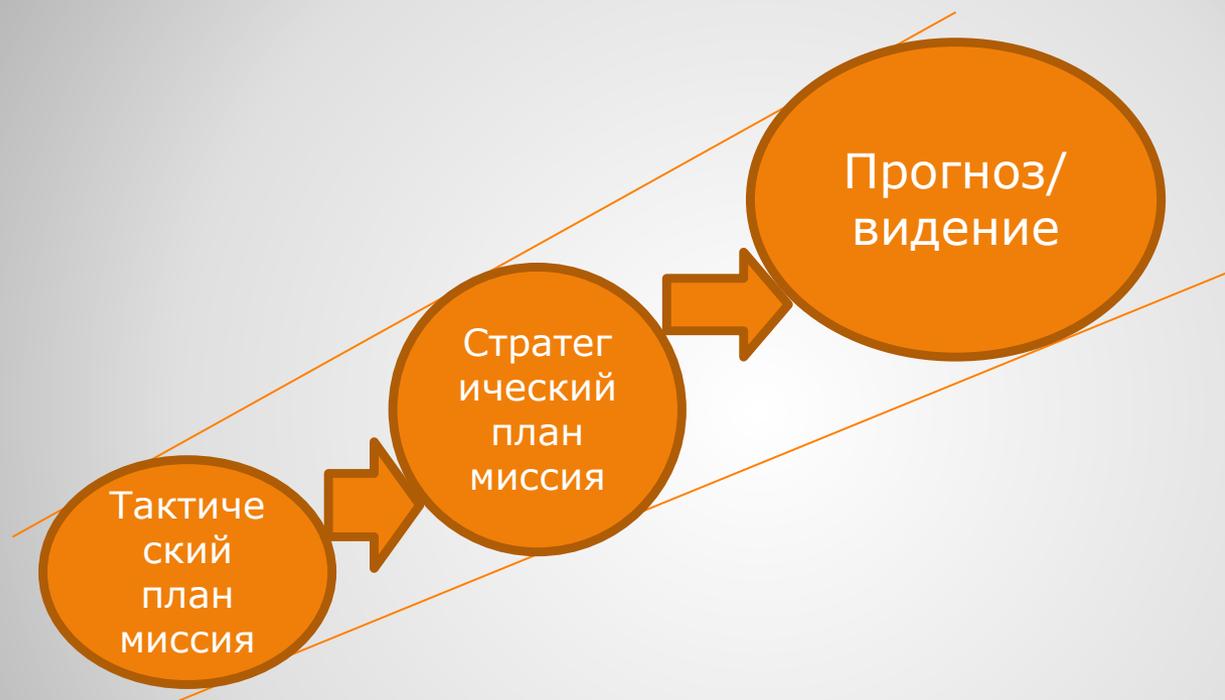
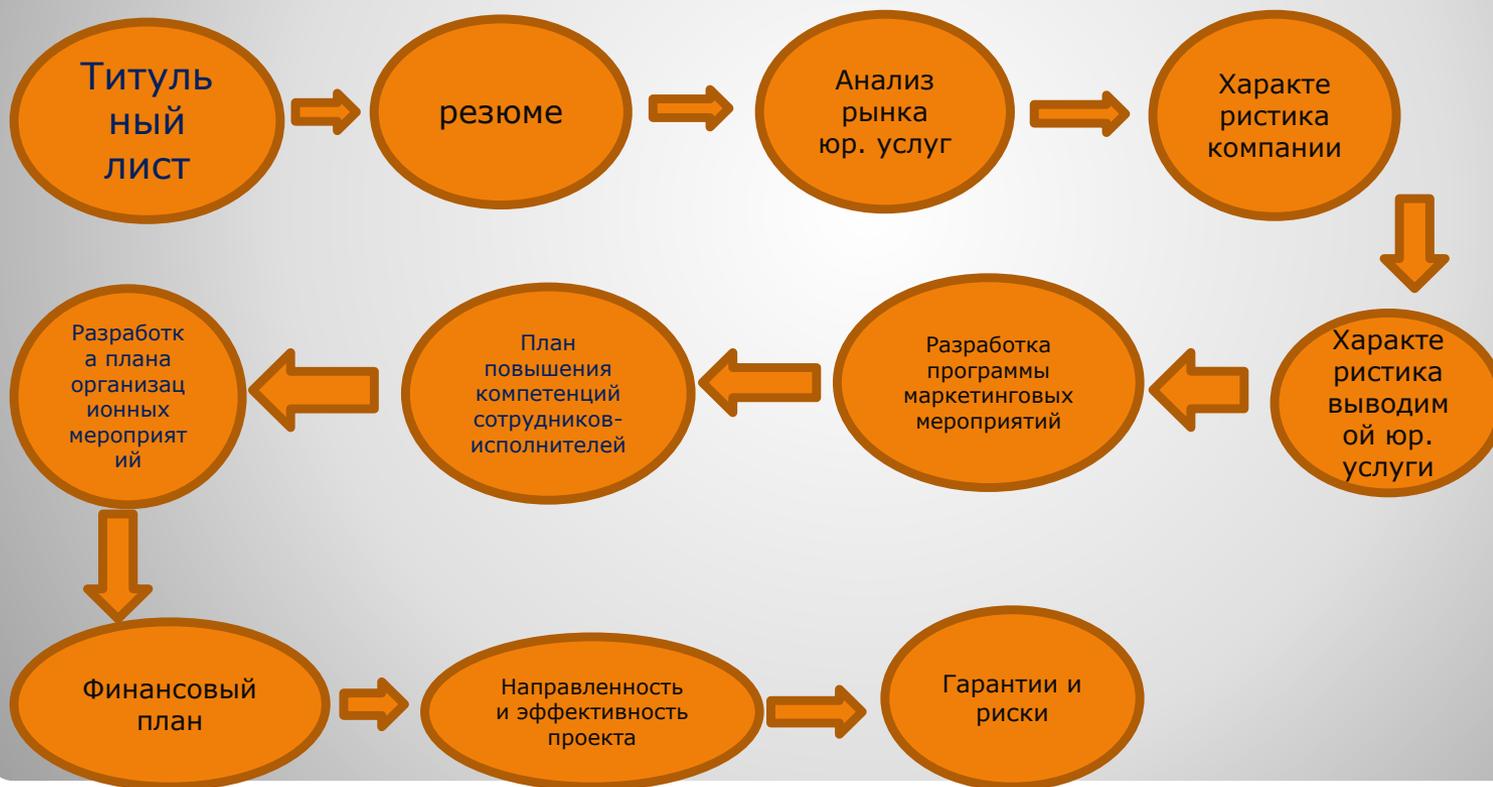


Рис.2.2. Прогнозирование/программирование/планирование

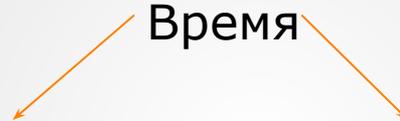
- Разрабатывается несколько вариантов будущих действий, которые представляются в вариантах стратегического плана .
- Стратегия разбивает стратегический план на несколько временных этапов : продолжительностью год, полгода , квартал, конкретизируя и детализируя план .Стратегия представляет планирование , прогнозирование конкретной деятельности компании на будущий период, на практике – совокупность бизнес планов, определяющих направления деятельности компании.
- Бизнес – план представляет собой конкретный бизнес- проект разработки и реализации отдельного конкретного юридического продукта или комплекса юр. услуг или отдельной услуги:
- А) с целью получения финансовых ресурсов(инвестиционных и (или) кредитных);
- Б) с целью разработки конкретной программы мероприятий по освоению нового рынка или вывода на рынок новой услуги с указанием ответственных исполнителей, мониторинга и контроля хода реализации программы и возможности корректив

- Каждый бизнес - проект отличается от другого содержанием, целями и задачами. Так, например, предоставление юр. услуг коммерческим банкам требует проведения анализа банковской деятельности, выбора банков, с которыми можно заключить соглашение, обеспечивающее юридическое сопровождение.
- Структура бизнес –проекта :



## 2.7. Планирование и управление временем

Особое место в планировании занимает управление временем (англ. time management- тайм - менеджмент), налаживание эффективного использования времени сотрудников и каждого отдельного сотрудника, которое делится на рабочее и личное.



Выполнение управленческих заданий

Решение собственных задач:  
отдых , учеба , повышение квалификации, спорт, развлечения, театр, музеи, выставки, семья

Рабочее время- это время выполнения работы или время активного и пассивного пребывания на работе, связанное с выполнением прямых служебных обязанностей. Табель- это документ учета времени нахождения на работе.

Время- единственный ресурс , который не воспроизводится , его невозможно обогнать, но можно отстать.

Закон Парето , или принцип 20/80, показывает соотношение между затраченным временем и полученным результатом, только 20 % времени используется эффективно.

Существует 4 позиции , которые влияют на объем и качество работ:

- Профессионализм
- Квалификация
- Компетентность и опыт специалиста(исполнителя)
- Юридическая деятельность не поддается хронометражу. Сроки выполнения задания зависят от особенностей самого задания.

## Планирование включает:

- А) планирование направлений юридической деятельности
- Б) распределение по каждому направлению задач по времени между опытными и начинающими юристами
- В) постановку целей с указанием срока их достижения ( освоение новых видов юр. услуг и новых рынков)
- Г) анализ эффективности временных затрат
- Д) мониторинг и корректировку использования времени
- Е) составление списков приоритетных заданий и расстановку акцентов по важности заданий.

**ВАЖНО!** отводимое на выполнение задания время **оплачивается независимо от степен его завершенности и качества выполнения (спорное утверждение)**

Квалифицированный юрист способен и умеет организовать свою работу и управлять своим временем.

**Организация тайм-менеджмента** предполагает соблюдение установленных законом и клиентом сроков выполнения работы.

## **ПРИЗНАКИ СЛАБОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ временем:**

- 1) Отсутствие четкого расписания работы на текущий день, неделю, месяц;
- 2) Неумение планировать распорядок дня;
- 3) Наличие неквалифицированного секретаря или помощника;
- 4) Непонимание значения и отсутствие навыков работы с современной оргтехникой, программным обеспечением и справочно правовыми системами;
- 5) Ссылки руководителя на нехватку рабочего времени , его вынужденные задержки на работе или стремление завершить работу дома;
- 6) Выполнение руководителем нередко работы за своих подчиненных;
- 7) Неумение или страх делегировать отдельные полномочия своим сотрудникам из-за недоверия или неуверенности в их способностях;

- 8. Большой поток рутинных дел, лишаящий руководителя возможности заниматься главными вопросами;
- 9. Отсутствие автоматизации управленческой работы и должного программного обеспечения;
- 10. Работу в условиях постоянного дефицита и спешки, приводящую к переутомлению.

Из 5 причин дефицита рабочего времени следует выделить:

- 1) бесплановость как принятый в компании стиль работы
- 2) невыполнение своих непосредственных обязанностей, как следствие несоответствия должности.
- 3) завышенную оценку своих способностей и возможностей
- 4) Отсутствие у работника личной миссии и понимания, что он может сделать для организации, что может получить, какими активами располагает.
- 5) Отсутствие интереса и слабую мотивацию сотрудника в том числе отсутствие возможности карьерного развития, не компенсируемого ростом заработной платы.

## Методики планирования рабочего времени:

Ежедневно отводить на плановые работы 60% рабочего времени

Между запланированными мероприятиями должен быть временной разрыв

Постоянно хронометрировать время с фиксацией того, как и на какие нужды оно было затрачено

Распределять мероприятия на кратко и средне, и долгосрочные с указанием времени на выполнение каждого.

Соблюдать принципы составления плана( системность, регулярность, непрерывность, последовательность, контроль, корректировка .

Планировать реальный объем работы

Установить неприемные часы

Сверхважные дела решать утром

Установить конкретные дни для проведения совещаний и заседаний и придерживаться этих установок.

Готовиться к заседаниям

Минимизировать число конференций , собраний, совещаний

Использовать корпоративный тайм менеджмент.

Установить приоритеты выполнения заданий по их важности

Делегировать все что можно делегировать

Учитывать факторы , влияющие на колебания работоспособности ( до и после обеда, начало /середина/-конец недели/месяца, сезона, года , поведения небесного светила, фазы луны.

# Методы планирования

АБВГД

Метод Альп

Система  
АБЦ

Метод  
Эйзенхауэра

Метод АБВГД позволяет установить очередность выполнения задач.

А- первостепенные

Д-малозначимые

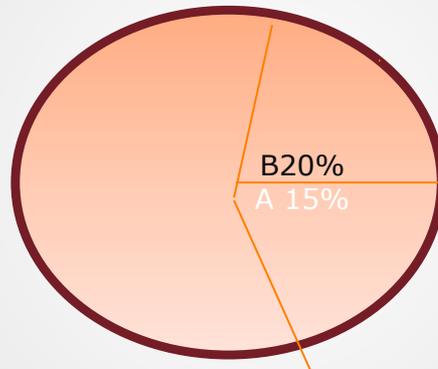
Рекомендуется использовать цифры А1, А2, Б2, Б1- в зависимости от последовательности выполнения задач.

Метод Альп включает:

- 1) Расстановка задач по важности и определение времени выполнения
- 2) Распределение активного и пассивного рабочего времени в соотношении 60:40
- 3) Принятие решений по приоритетным делам и перепоручениям
- 4) Контроль учета выполненных дел

## Система «АБС» основывается (см. рисунок 2.4)

3. На малосущественные, менее важные задачи (С) отводится 65% общего количества времени, и они обеспечивают 15% достижения цели



1. Наиболее важные дела (А) должны составлять 15% от общего количества всех дел, но их выполнение позволяет реализовать поставленную цель на 65%

2. На выполнение важных дел (В) отводится 20% общего количества задач, и их доля в достижении общей цели равна примерно 20%

Три класса приоритетности метода «АБС»: соотношение важности дел и достижения цели.

### Установление приоритетности задач по системе «АБС»

Задачи			Доля выполнения задач, %	Исполнитель
ТИП	Степень важности	Показатель, %		
A	Наиболее важные	15	65	Главный специалист
B	Важные	20	20	Делегирование
C	Малосущественные	65	15	Обязательное делегирование

Метод Эйзенхауэра – представляет ускоренный анализ. Критериями приоритетности выступают срочность и важность задачи, по которым выделяют 4 группы задач:

- 1) Срочные задачи повышенной важности
- 2) Срочные задачи средней важности
- 3) Менее срочные задачи меньшей важности
- 4) Менее срочные задачи незначительной важности

Повысить эффективность управления , планирования и использования рабочего времени позволяют современные электронные системы: «Гарант», «Консультант Плюс» и др.