

# Зачем юристу LPM?

02.09.2019

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

СТАТЬИ



*Когда у специалистов по операционной эффективности (Legal Operations Specialists) в США поинтересовались их ожиданиями от юридических фирм, следом за необходимостью альтернативного подхода к ценообразованию было названо более эффективное управление проектами ([2019 State of the Industry survey. Results and Analysis. CLOC](#)). Юридические департаменты хотят получать больше юридических услуг с существенно меньшими затратами. В связи с этим интерес к управлению юридическими проектами (Legal Project Management, LPM) в последние годы неуклонно растет. В чем же преимущества этого подхода?*

Как оптимизировать работу сотрудников юридических департаментов и повысить эффективность взаимодействия с внешними консультантами, расходуя меньше денег? Старыми проверенными методами уже не обойтись, в настоящее время инхаусы и юридические фирмы вынуждены искать новые подходы. LPM – один из инструментов, позволяющих и тем и другим приблизиться к обозначенной цели. Многие юристы уже давно применяют в своей работе элементы проектного управления. Однако особенно актуальным системный подход к управлению юридическими проектами стал в наши дни, когда значительно усилилось давление со стороны внутреннего и внешнего клиента.

Базовые принципы LPM не отличаются особой сложностью, но внедрение проектного управления в юридический бизнес – задача непростая: тут нужны системность, заинтересованность и готовность изменяться. Основная сложность перехода к проектному управлению заключается в том, что юристам часто приходится менять подход к своей работе и устоявшиеся модели поведения. При этом внедрение LPM далеко не всегда нуждается в специальном программном обеспечении (хотя ПО и может существенно облегчить решение задачи). Тем не менее преимущества, обеспечиваемые внедрением этого подхода, значительно перекрывают все возможные издержки. Так, проектный подход помогает:

- | визуализировать и упорядочить работу над юридическими проектами;
- | повысить эффективность;
- | усилить контроль над достижением промежуточных и конечных результатов;
- | снизить срок и стоимость реализации проекта;
- | организовать эффективную работу с рисками;
- | наладить управление ожиданиями внутренних и внешних клиентов и повысить их удовлетворенность качеством и результатами проекта;
- | улучшить коммуникации внутри проектной команды, а также между ее членами и внешними стейкхолдерами.

Кроме того, LPM дает юридическим фирмам ряд дополнительных преимуществ, таких как снижение списаний, повышение рентабельности проектов, улучшение взаимоотношений с клиентами и привлечение новых проектов. В среднем LPM позволяет увеличить прибыль юридической фирмы от реализации того или иного проекта на 10–15%.

Еще одним преимуществом внедрения такого подхода является существенное снижение уровня стресса в работе юриста.

Бытует мнение, что LPM работает только в больших юридических фирмах или крупных юридических департаментах. Это далеко от истины. Юридический рынок сегодня — это рынок покупателя. Именно он диктует условия. Для такого рынка свойственны повышенные требования со стороны клиента. А это означает, что, вне зависимости от размера юрфирмы и размера самого клиента, он ожидает:

- | точной оценки объема юридической работы;

предсказуемости и контролируемости стоимости услуги и сроков ее реализации;

четкой и постоянной коммуникации во время реализации проекта.

Эти факторы формируют воспринимаемую ценность услуги (воспринимаемого соотношения цены и качества) и являются ключевыми для клиента. И именно работа с этими факторами является основой LPM.

Одно из преимуществ небольшой юрфирмы сегодня — это возможность конкурировать по цене. Но, как и у любого конкурентного преимущества, у ценовой конкуренции есть свой «срок годности»: уже завтра гиганты юридического рынка найдут способы оптимизировать свои затраты и изменить модели ведения бизнеса так, чтобы лишить небольших игроков этого преимущества, в том числе за счет внедрения LPM.

Для небольшой юридической фирмы LPM может быть даже более актуальным инструментом, чем для крупной. Поскольку на рынке растет число игроков (включая альтернативных поставщиков услуг), ситуация будет быстро меняться и предоставлять качественные услуги за «вменяемые» деньги и получать при этом прибыль будет все сложнее.

Основное преимущество LPM для юридической фирмы любого размера — это возможность минимизировать так называемые «протечки» в процессе формирования прибыли, а именно минимизировать то время, которое клиент не будет по тем или иным причинам оплачивать. Когда юристам не удастся четко определить параметры проекта, спланировать временные затраты, ресурсы, бюджет и грамотно рассчитать стоимость проекта, клиента могут ожидать неприятные сюрпризы, за которые он не готов будет заплатить, в итоге это сказывается на уровне прибыли, которую получит юридическая фирма.

Немногие небольшие фирмы планируют сохранять свою «бутиковость». Даже, если сегодня ваша команда состоит из 5-7 юристов, и вы планируете расти, то скоро вас ожидают типичные проблемы роста и управляемости бизнеса. Известное «Правило 7+-2» гласит, что

одновременно сознание человека может удерживать в фокусе 7+-2 объекта. Как только количество юристов перевалит за отметку 9, управлять фирмой будет заметно сложнее и «ручное управление» перестанет быть эффективным. В этой ситуации LPM может быть полезным инструментом выстраивания не только процессов работы над юридическими проектами, но и послужит существенным подспорьем в реализации внутренних проектов вашей фирмы.

LPM – важная управленческая компетенция и «хорошая привычка», которая позволит безболезненно проходить фазы роста вашего бизнеса, грамотно планировать ресурсы и выстроить командную работу.

Для «бутиков» «Правило 7+-2» тоже работает. Но применяется оно несколько иначе. «Бутики», как правило, работают над узкоспециализированными сложными проектами, в которых может быть задействовано большое количество участников (стейкхолдеров) со стороны не только самой юридической фирмы и клиента. Например, в M&A проекте юристы взаимодействуют с финансовыми консультантами, консультантами и командой второй стороны сделки, государственными органами, СМИ. Увеличение количества участников процесса всегда увеличивает риски того, что что-то пойдет не так. LPM позволяет минимизировать эти риски и сделать клиента счастливее, а юриста богаче.

LPM – это процесс (Определение Project Management Institute):

1) заблаговременного определения параметров юридического проекта и ключевых стейкхолдеров;

- 2) планирования этапов реализации проекта, ресурсов и бюджетов для каждого из них, определения рисков и выработки стратегии работы с ними;
- 3) мониторинга реализации проекта, управления изменениями его параметров;
- 4) закрытия проекта, анализа и систематизации приобретенного опыта.

**Вероника Войновян**, независимый консультант, основатель проекта The AnthroLawGist, работает в сфере профессиональных услуг и юридическом бизнесе более 17 лет, из них шесть – директором по развитию бизнеса и операционным директором в международной юридической фирме. Вероника окончила Санкт-Петербургский государственный университет, программу Executive MBA Стокгольмской Школы Экономики, является магистром по управлению изменениями (Бизнес Школа Саид, Университет Оксфорда/НЕС, Париж). Вероника является сертифицированным Legal Project Practitioner.

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

СТАТЬИ