

ВРЕМЯ — ДЕНЬГИ: КАК ЮРИДИЧЕСКИЕ ФИРМЫ УЧИТЫВАЮТ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ ЮРИСТОВ

В период кризиса финансовая эффективность юридических фирм становится решающим фактором в жесткой конкурентной борьбе за клиента. Именно поэтому в апреле-мае 2015 г. компания «Авиком», производитель системы ProjectMate, при поддержке журнала Legal Insight провела опрос среди юридических фирм, посвященный учету рабочего времени юристов. Его результаты будут интересны прежде всего небольшим юридическим компаниям, 76% опрошенных — юридические фирмы с 20 и менее юристами. Данный опрос — это первая часть планируемого масштабного исследования того, как юридические фирмы используют учет рабочего времени юристов.

Учет рабочего времени юридического персонала

По словам **Евгения Байдакова**, генерального директора компании «Авиком», перед ними стоит задача исследования того, учитывают ли юридические фирмы в России рабочее время юристов и как именно они используют полученные данные. Начать решили с небольшого опроса, который позволит судить о степени зрелости юридических фирм, поэтому в первую часть исследования включили вопросы об учете времени юристов и связанных с этим процессов биллинга, анализа деятельности компании и выстраивания системы мотивации персонала. По мнению **Байдакова**, по наличию на системном уровне этих процессов можно судить о том, рассматривают ли юристы свою фирму как бизнес со стратегией, планами развития и т.д.

95% опрошенных юридических фирм ведут учет рабочего времени юридического персонала (см. рис. 1). В то же время, некоторыми фирмами такой учет ведется лишь частично (как правило, это фирмы, использующие данные учета только для выставления счетов). Так, **Эдуард Карюхин**, заместитель генерального директора «Тюменской консалтинговой компании» (г. Тюмень), поясняет, что четыре сотрудника этой фирмы работают только для одного клиента за абонентскую плату, в связи с чем учет их рабочего времени ведется в упрощенном порядке. **Дмитрий Волосов**, управляющий партнер юридической компании «Ценные Бумаги Консалтинг»

(г. Санкт-Петербург), отмечает, что учет времени в фирме «носит эпизодический характер и не касается так называемых стандартных юридических процедур, стоимость которых не зависит от потраченного времени».

Интересно, что среди фирм, не ведущих учет рабочего времени юридического персонала, были как небольшие (менее десяти юристов), так и более крупные компании (более 20 юристов). **Вячеслав Яблоков**, управляющий партнер одной из таких фирм «Яблоков, Лапицкий и партнеры» (г. Самара), рассматривает необходимость учета рабочего времени юристов через призму гонорарной политики компании и считает, что «российские клиенты на данный момент не готовы оплачивать часы работы юриста, поскольку система формирования гонорара в этом случае слишком непрозрачна и непредсказуема для них. Пока гораздо более эффективны фиксированные гонорары, гонорары успеха, помесечная оплата. При этом риск ошибки в прогнозе при определении окончательного гонорара лежит на юридической фирме».

Использование данных учета юридического персонала

86% компаний используют данные учета для выставления счетов, 88% — для аналитики, 74% — для выстраивания системы мотивации (рис. 2, 3 и 4 соответственно).

Использование данных учета времени юридического персонала для выставления счетов

связано с почасовой системой оплаты юридических услуг. Так, **Сергей Сорокин**, директор юридической фирмы «Консалт. Сорокины и партнеры» (г. Иваново), указывает, что примерно половина оказываемых ими услуг оплачивается на основе почасовой оплаты (год назад почасовая оплата занимала около 80%). В связи с этим «система учета рабочего времени жизненно необходима для самой главной функции — формирования отчетов и счетов клиентам». **Екатерина Костромина**, генеральный директор, управляющий партнер «НАФКО-консультанты», считает, что «каждый клиент компании хочет знать о реальном времени специалистов, затраченном на работу по его проблеме». Именно поэтому компания «НАФКО-консультанты» ведет учет рабочего времени сотрудников начиная с момента основания, что, по мнению **Костроминой**, «позволяет строить честные и открытые отношения с клиентами». **Сергей Учитель**, сопредседатель коллегии адвокатов «Регионсервис» (г. Кемерово), отмечает, что учет времени юристов необходим в случае использования почти любых моделей ценообразования юридических услуг: «для того, чтобы эффективно «продавать» клиенту часы, в первую очередь, необходимо понять насколько эффективно используется время внутри коллегии. Максимально полный учет временных затрат на проект позволяет достичь полной прозрачности гонорарной политики коллегии независимо от того, какая система расчета гонорара используется — почасовая или фиксированная, поскольку всегда в основе расчета гонорара лежит фактически затраченное время на проект. Даже выставляя клиенту фиксированный гонорар мы отталкиваемся от предполагаемого затраченного времени на проект». Кроме того, **Татьяна Гончарова**, управляющий партнер «Лекспроф», подчеркивает: «при превышении фиксированного гонорара только сплошной учет действий по поручению может обосновать их целесообразность и помочь в решении вопроса о повышении «кэпа» до фактического объема».

В аналитике опрошенные компании, как правило, используют данные о затрате рабочего времени на какой-либо проект, каким-либо юристом или группой юристов или практикой (в том числе применительно к оценке эффективности работы руководителей групп или партнеров), а также о соотношении потраченного времени с выставленными клиенту часами и оплаченными часами. Когда все три категории практически полностью совпадают, эффективность работы фирмы максимальна.

Реже всего респонденты используют данные учета рабочего времени юридического персонала

В исследовании приняли участие 86 юридических фирм. 35% респондентов — это российские фирмы из Москвы, 7% — российские фирмы из Санкт-Петербурга, 35% — российские фирмы из иных регионов России. 15% респондентов представляют компании из стран СНГ, 8% — международные юридические фирмы. Почти половина респондентов (49%) представлена компаниями с менее чем десятью юристами, чуть больше четверти (27%) — от 10 до 20 юристов, 24% — более чем 20 юристами. В 12% фирм трудится только один партнер, в 57% — два, три или четыре партнера, в 20% фирм — от 5 до 9 партнеров, в 9% — 10 и более партнеров¹.

¹ Двумя компаниями данные о количестве партнеров предоставлены не были.

РИС. 1. УЧЕТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ЮРИДИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

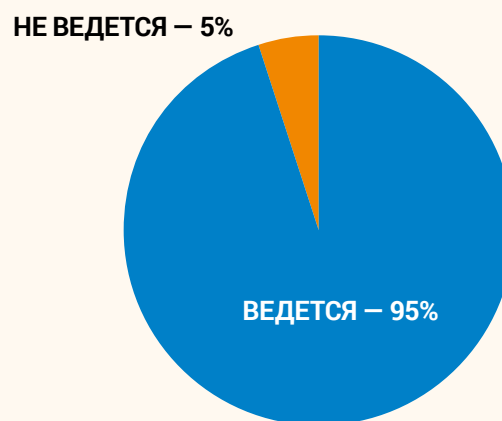


РИС. 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ УЧЕТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ЮРИДИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ВЫСТАВЛЕНИЯ СЧЕТОВ

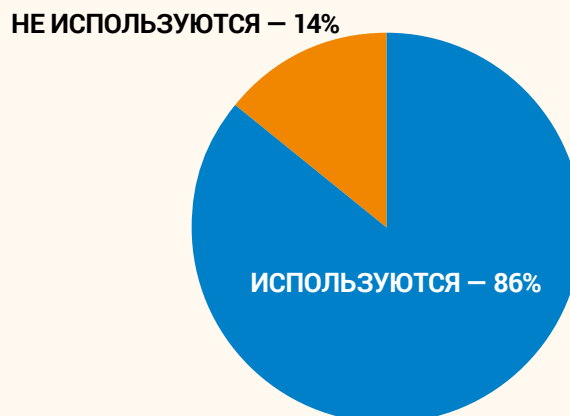


РИС. 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ УЧЕТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ЮРИДИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ДЛЯ АНАЛИТИКИ

НЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ — 12%

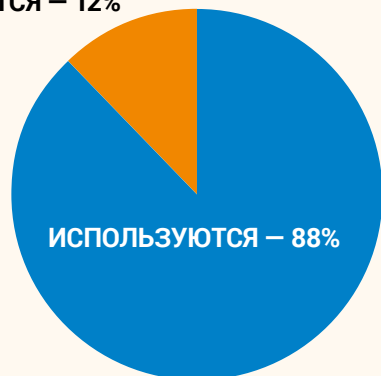
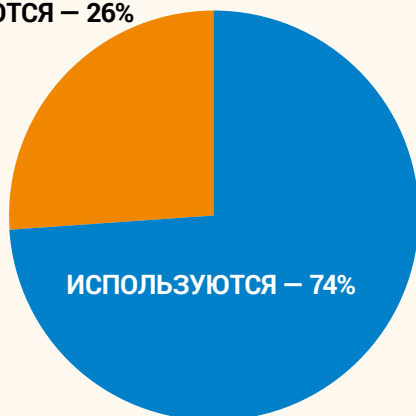


РИС. 4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ УЧЕТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ЮРИДИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ВЫСТРАИВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

НЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ — 26%



для мотивации сотрудников. Как правило, это связано с тем, что система мотивации базируется на иных принципах. Например, **Дмитрий Волосов** указывает, что мотивация чаще всего связана со степенью самостоятельности юриста при выполнении задания или срочностью (неуточностью) такого выполнения. Представители некоторых компаний, напротив, отметили, что формирование системы мотивации на базе данных учета времени юристов является для них наиболее важной задачей. Учет рабочего времени необходим для расчета как дополнительного

денежного вознаграждения, так и заработных плат. **Анастасия Махнева**, партнер, директор по развитию ИНТЕЛЛЕКТ-С (г. Екатеринбург), так объясняет важность учета рабочего времени для указанных целей: «в нашей компании есть разные типы партнеров: одни в приоритетном порядке ведут клиентские юридические проекты, другие посвящают основную часть рабочего времени административным вопросам и развитию бизнеса (в частности, у одного из партнеров, который выполняет функции бизнес-администрирования и развития бизнеса, работа по клиентским проектам в 2014 г. заняла лишь 18% рабочего времени, а в первом полугодии 2015 г. — 27%). В результате выручка от оказания юридических услуг у вторых намного меньше, чем у первых. Именно анализ рабочего времени (а не только финансовых показателей по клиентским проектам) позволяет выработать справедливую систему вознаграждения и говорить об уровне занятости и эффективности партнеров». На регулирование степени загруженности персонала также обращает внимание управляющий партнер «Бюро Макарова» **Роман Макаров**. Он отмечает, что отслеживание данных учета в реальном времени помогает управлять уровнем загруженности юристов.

Немаловажным доводом в пользу учета времени юридического персонала является необходимость обоснования разумности и обоснованности судебных расходов юридических фирм при их взыскании. Так, **Сергей Учитель** делится опытом своей фирмы: «в последнее время в судебной практике все чаще и чаще нами используются данные об учете временных затрат юристов. Суды стали более охотно принимать во внимание наши калькуляции, в которых с точностью до получаса отражена вся выполненная по проекту работа». На важность этой тенденции также обращает внимание **Евгений Байдаков**. «Как нам кажется, эта тенденция будет усиливаться», — считает он.

Байдаков доволен тем, что большинство опрошенных использует данные учета рабочего времени не только для выставления счетов клиентам, что было характерно для компаний лет 5–6 назад, но и для управленческих целей и аналитической работы. «Это говорит о достаточно высокой зрелости систем управления компаний, которые формируют наш рынок», — указывает он.

Осенью этого года планируется продолжить проведение исследования, а если его результаты будут востребованы и интересны рынку, то оно будет проводиться на регулярной основе. **LS**

Дарья Лопашенко,
выпускающий редактор Legal Insight