

Финансы юридических фирм: что анализировать

Весной этого года при поддержке Legal Insight система управления юридической фирмой ProjectMate провела первую часть исследования «Время — деньги: как юридические фирмы в России и СНГ учитывают рабочее время юристов». Тогда 95% опрошенных указали, что ведут учет рабочего времени юристов, а 88% используют полученные в результате учета данные для аналитики¹. Осенью стартует вторая часть опроса, цель которого выяснить, какие именно данные учета рабочего времени юристов используются для оценки финансовой эффективности, каковы оптимальные показатели утилизации и реализации и какие управленческие решения должны быть приняты по результатам анализа. Какие показатели используют западные юридические фирмы и на что ориентируются при анализе?

Анализ ключевых финансовых показателей помогает юридическим фирмам выявлять и корректировать проблемы на раннем этапе, развивать понимание своего бизнеса, прогнозировать периоды роста и спада по основным практикам и планировать деятельность фирмы. Американский журнал Law Practice задал вопрос управляющим партнерам юридических фирм: «Если бы вам пришлось выбрать всего одну метрику, что было бы лучшим «барометром» общего финансового здоровья вашей юридической фирмы?». Три самых распространенных ответа были: общая прибыль фирмы (23%), выручка на юриста (21%) и отношение прибыли к выручке (19%)². Большинство консультантов, которых мы знаем, полагает, что именно выручка на юриста является лучшим индикатором финансовых результатов деятельности фирмы.

Многие фирмы ведут учет рабочего времени юридического персонала, а также прибыли и издержек, однако достаточно ли этих данных для получения наиболее полной и объективной информации о финансовом состоянии фирмы? Зарубежные исследователи рекомендуют на регулярной основе анализировать более широкий круг показателей:

- Общее количество часов работы юридического персонала, в том числе применительно к разным категориям сотрудников (младшие юристы, юристы, старшие юристы, партнеры).

Этот показатель важен как для планирования бюджета, так и для анализа истории работы фирмы с целью избежать ошибок, допущенных в прошлом, таких как потеря перевыполняющих план партнеров из-за временных изменений в общей прибыльности фирмы.

¹ Подробнее об этом: Лопашенко Д. Время — деньги: как юридические фирмы учитывают рабочее время юристов // Legal Insight. 2015. № 6. С. 52–54.

² John Remsen Jr. Midsized Law Firms Report Things Getting Better/ September/October 2014 Law Practice, P. 66–67.

- Общее количество часов клиентской работы.
- Учетная и включенная в счета клиентская работа.
- «Срезанные» часы (работа выполнена, но исключена партнером/руководителем практики из счета клиента).
- Фактически выполненная, но еще не учтенная в счетах клиентская работа.
- Реализация (отношение включенной в клиентские счета работы ко всей выполненной). Значение реализации 95% и более считается хорошим, от 95% до 85% — нормой, а менее — признаком наличия проблем³.
- Утилизация (отношение клиентской работы ко всему рабочему времени). Значение общей утилизации по работе всех юристов и партнеров от 80% и выше признается нормой, 70–80% — пограничным состоянием, а менее 70% — признаком проблем⁴. Важно учитывать, что анализ этого норматива по разным категориям сотрудников более показателен, чем простой замер утилизации по всей фирме, так как общая утилизация может вырасти из-за увеличения числа сотрудников⁵.
- Средние часовые ставки юристов, старших юристов, партнеров. Обычно этот параметр отличается от стандартных часовых ставок на 5–11%. Это ключевой показатель, за которым нужно следить и отмечать изменения, вне зависимости от того, произошли они из-за скидок потенциальным клиентам, или скидок, которые делает сам юрист, или же вопросов качества работы. Показатель рассчитывается делением стоимости всего отработанного времени по категориям сотрудников на соответствующую сумму учтенных часов.
- Общие суммы выставленных и оплаченных счетов.
- Дебиторская задолженность (выставленные, но еще не оплаченные счета).
- Издержки, не включенные в клиентские счета.
- Отношение фактических расходов к плановым.
- Рычаг/плечо (отношение числа сотрудников к числу партнеров фирмы). Чем выше соотношение юристов к партнерам, тем большую прибыль на партнера может обеспечить фирма.
- Отчет о прибыли и убытках⁶.

LS

Евгений Байдаков, генеральный директор «Авиком»

³ http://www.americanbar.org/publications/law_practice_magazine/2012/july-august/the-new-normal-restoring-profitability.html

⁴ http://www.americanbar.org/publications/law_practice_magazine/2012/july-august/the-new-normal-restoring-profitability.html

⁵ Источник данных для анализа — Lexis Firm Insight — онлайн-решение, которое предоставляет информацию от ставок до сроков оплаты счетов и обновляется ежеквартально.

⁶ Список составлен на основе Allison C. Shields Improving and Managing Cash Flow/Law Practice May/June 2014 P. 12–14.



ВРЕМЯ — ДЕНЬГИ:

КАК ЮРИДИЧЕСКИЕ ФИРМЫ В РОССИИ И СНГ УЧИТЫВАЮТ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ ЮРИСТОВ?

Вторая часть уникального исследования системы управления
юридической фирмой ProjectMate и журнала Legal Insight



Legal Insight

Цель исследования: выяснить, как и какие именно показатели учета
рабочего времени используются
юридическими фирмами в России и других странах СНГ.

Время проведения исследования:

1 ноября–10 декабря 2015 г.

Подведение итогов исследования:

Февраль–март 2016 г.

Экспертами выступают партнеры, руководители, директора по персоналу, маркетингу, развитию
бизнеса и главы пресс-служб юридических фирм. Результаты опроса будут опубликованы в журнале
Legal Insight и разосланы всем участникам опроса.

Анкета будет доступна на сайте

<http://www.projectmate.ru/poll>

По всем вопросам можно обращаться к Анне Барановой, маркетологу ProjectMate
Тел.: +7 (495) 783-83-34
e-mail: marketing@projectmate.ru