

ВРЕМЯ — ДЕНЬГИ: УТИЛИЗАЦИЯ И РЕАЛИЗАЦИЯ В ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМАХ В СНГ

Юридическому консалтингу в России более 25 лет, его главный капитал и средство производства — юристы. Готовы ли партнеры юридических фирм в России относиться к своему делу как к бизнесу и оценивать эффективность работы своих сотрудников с помощью инструментов экономического анализа? Опрос «Время — деньги» показывает: только 42% отечественных юридических фирм ведут учет времени работы юристов и на базе этого формируют данные по утилизации и реализации, а соответствующие нормативы есть всего у 19% компаний.

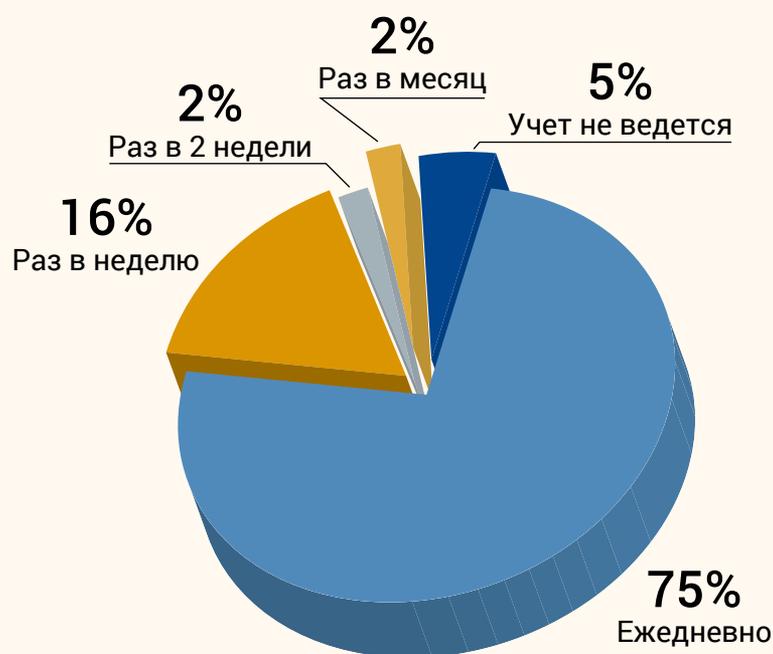


ЕВГЕНИЙ БАЙДАКОВ,
генеральный директор «Авиком»

В прошлом году компания «Авиком», разработчик системы управления юридической фирмой ProjectMate, при поддержке журнала Legal Insight провела опрос «Время — деньги: как юридические фирмы в России и СНГ учитывают время юристов». В первой части исследования (весна 2015 г.) респонденты отвечали на вопрос о том, ведут ли они учет времени юристов и для чего используют полученные данные. 95% опрошенных указали, что ведут учет рабочего времени юристов, а 88% — используют полученные в результате учета данные для аналитики¹. Осенью

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

РИС. 1. ВЕДЕНИЕ УЧЕТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ



2015 г. целью исследования было выяснить, как часто и кто проводит учет и аналитику. Несмотря на небольшое количество респондентов (43 фирмы среднего размера из России, Белоруссии, Украины и Казахстана), результаты второй части исследования представляются интересными. Исследуемая сфера является закрытой, исследования показателей финансовой эффективности юридических фирм в России отсутствуют, респонденты в большинстве случаев не готовы делиться не только данными учета рабочего времени, но и соответствующими нормативами, а значит полученные в результате опроса данные могут послужить фундаментом для дальнейших разработок и способствовать большей прозрачности рынка юридических услуг.

В отношении организации процесса учета нами были получены следующие данные:

- в большинстве юридических фирм ведется ежедневный учет рабочего времени юристов (75%);
- полученные данные подвергаются анализу один раз в месяц (63%);
- еженедельно учет и аналитику проводят 16 и 22% респондентов соответственно (рис. 1, 2).

Также удалось выяснить, в каком разрезе юридические фирмы учитывают и анализируют полученные данные:

- рабочее время отдельных юристов — 65% респондентов;
- время, потраченное на отдельные проекты, — 58%;
- показатели по фирме в целом — также 58%;
- показатели по практикам и клиентам — 21 и 29% соответственно (рис. 3).

В одних фирмах с данными, полученными в результате учета рабочего времени, работают финансовые директора, аналитики или сотрудники бухгалтерии (31% респондентов), в других соответствующим анализом занимаются партнеры (51% респондентов) или генеральные, исполнительные либо административные директора (18%).

Утилизация и реализация

Несколько вопросов анкеты касались таких важных показателей эффективности работы компаний как нормативы и фактические данные по утилизации (отношение клиентской работы ко всему рабочему времени) и реализации (отношение включенной в клиентские счета работы ко всей выполненной). На момент проведения опроса представлялось возможным использовать только данные по уже завершившемуся 2014 г. Респондентов опросили на предмет того, проводились ли у них учет и анализ по утилизации и реализации в предыдущем году, а также

РИС. 2. ПРОВЕДЕНИЕ АНАЛИЗА ДАННЫХ ПО УЧЕТУ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ



РИС. 3. АНАЛИЗ ДАННЫХ В РАЗЛИЧНЫХ РАЗРЕЗАХ

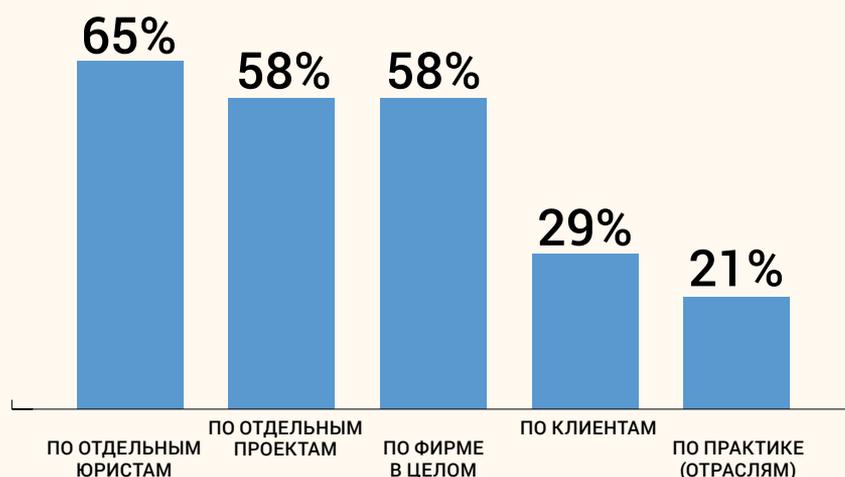


РИС. 4. ДАННЫЕ О ПРОВЕДЕНИИ В КОМПАНИЯХ УЧЕТА И АНАЛИЗА В 2014 Г.



РИС. 5. ДАННЫЕ О НАЛИЧИИ НОРМАТИВОВ ПО УТИЛИЗАЦИИ И РЕАЛИЗАЦИИ В КОМПАНИЯХ



установлены ли в их фирмах соответствующие нормативы.

Оказалось, что далеко не во всех компаниях, анализирующих утилизацию и реализацию, для сотрудников предусмотрены нормативы. Так, в 2014 г. учет и анализ по утилизации и реализации или одной из этих категорий вели 63% респондентов, при этом соответствующие нормативы имеются только в 46% фирм. Компаний, которые учитывают и нормируют и утилизацию, и реализацию, еще меньше — 42 и 19% соответственно (рис. 4, 5).

Несколько респондентов — в основном сотрудники юридических фирм из Белоруссии, Казахстана и Украины — ответили на вопрос о значении нормативов и конкретных показателей по утилизации и реализации. Российские респонденты, за редким исключением, оказались не готовы к ответу.

В западных источниках, к которым обращались исследователи, данные по утилизации чаще всего представлены в абсолютном значении: количество часов, отработанных по клиентским проектам, за год. Если же речь идет о реализации, то для простоты восприятия цифры по часам, включенным в счета клиентов, пересчитываются в проценты от общей суммы рабочих часов в году.

В рассматриваемом исследовании все присланные респондентами показатели приведены к единообразию, за исключением из их числа предположительно ошибочных цифр. В 2014 г. при сорокачасовой неделе насчитывалось 1970 рабочих часов. Исходя из этого, показатели были пересчитаны в абсолютные либо относительные значения. Это позволило составить сводные таблицы (табл. 1, 2) с данными, взятыми из исследований американского рынка юридических услуг².

По полученным результатам видно, что самые большие нормативы по утилизации в фирмах установлены для младших сотрудников. С каждой более высокой должностной ступенью норматив снижается:

- для помощников — 1182 часа в год;
- для юристов — 1107 часов;
- для старших юристов — 1068 часов;
- для партнеров — 848 часов.

Прежде всего это связано с тем, что более простую, но затратную по времени работу

² Следует подчеркнуть, что полученные данные касаются главным образом отечественных юридических фирм. Насколько нам известно, в большинстве представительств международных юридических фирм в России данные показатели выше.

фирмы, как правило, делегируют младшим сотрудникам. Вторая причина заключается, очевидно, в том, что ряд фирм выделяет старшим сотрудникам и партнерам небиллинговое время для управленческой работы.

Фактическая картина по утилизации в 2014 г. в России и США полностью совпала в части распределения по группам сотрудников, хотя конкретные показатели утилизации в США выше (сравнение абсолютных значений утилизации показало, что западные коллеги тратят на клиентские проекты на 4,4% времени больше, чем россияне):

- самая большая фактическая утилизация отмечена у юристов — 1505 часов в год в рассматриваемом исследовании и 1647 в исследовании, проводимом в США, при этом у старших юристов такое значение ниже;
- средние показатели у группы партнеров — 1420 часов и 1526;
- самые низкие показатели и в России, и на Западе у помощников юристов — 1309 и 1274 соответственно. Младшие сотрудники больше времени тратят на обучение, а эти часы не могут быть включены в клиентские отчеты.

По сравнению с утилизацией норматив по реализации устанавливается точно наоборот:

- для партнеров и старших сотрудников — 74 и 73% соответственно;
- для юристов и помощников — 71 и 65% соответственно.

Это свидетельствует о том, что при включении в клиентские счета у опытных сотрудников может быть порезано меньше времени по тем или иным причинам, у новичков же из итогового клиентского отчета исключается до трети часов.

Анализ и нормирование утилизации и реализации позволяют отслеживать эффективность работы сотрудников юридических фирм, мотивировать их, ставить цели по оптимизации их работы, управлять уровнем загруженности юристов, отсекаать проекты и клиентов, работа с которыми является минимально прибыльной. К сожалению, в настоящее время лишь сравнительное небольшое количество успешных юридических фирм в России используют эти показатели для анализа эффективности и оптимизации своей работы, однако мы надеемся, что данное исследование позволит привлечь внимание партнеров и управляющих партнеров юридических фирм к указанным инструментам экономического анализа. **LS**

ТАБЛИЦА 1.
УТИЛИЗАЦИЯ, КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ В ГОД

Сотрудники юридических фирм	Норматив в России, ч	Показатель 2014 г. в России, ч	Показатель 2014 г. в США, ч
Партнеры	848	1420	1526
Старшие юристы	1068	1390	1438
Юристы	1107	1505	1647
Младшие юристы/помощники юриста	1182	1309	1274*

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

ТАБЛИЦА 2.
РЕАЛИЗАЦИЯ, %

Сотрудники юридических фирм	Нормативный показатель, %	Показатель 2014 г., %
Партнеры	74	53
Старшие юристы	73	92
Юристы	71	42
Младшие юристы / помощники юриста	65	29

