

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ В ПЕРИОД КРИЗИСА

В конце марта 2015 г. журналом Legal Insight и Академией Legal Success был проведен опрос юридических фирм на тему их ценовой политики в период кризиса. В нем приняло участие 46 юридических фирм. Одни результаты оказались вполне прогнозируемыми, другие дали повод задуматься. Оценить полученные данные было предложено участникам одной из сессий Юридического форума России, организованного газетой «Ведомости» 16–17 апреля 2015 г. Оживленная дискуссия шла на фоне репродукции картины Луи Буальи «Политиканы в Тюильрийском саду», на которой группа мужчин с вниманием слушает человека, читающего газету. «Это клиенты изучают счет, выставленный консультантом», — шутили спикеры.



* Журнал Legal Insight благодарит Дарью Назарову за помощь в разработке концепции исследования и вопросов для него.

Почасовые ставки уходят в прошлое?

Согласно опросу, в России почти не осталось юридических фирм, использующих для расчетов с клиентами исключительно почасовую ставку. Так, 47% применяют почасовую ставку **менее чем в половине** своих проектов, 40% — более чем в половине, а 13% — не применяют вообще (рис. 1).

Это соответствует мировым трендам. Как показало исследование Law Firms in Transition 2014 by Altman Weil¹, 92% американских фирм используют альтернативные структуры гонорара (не почасовые ставки); половина из них отмечает увеличение доли альтернативных структур гонорара в общем объеме прибыли за 2013 г.

Алексей Никифоров, руководитель юридической поддержки, «Сибур холдинг», был несколько удивлен результатами опроса, поскольку его компанию не затронула тенденция отказа консультантов от почасовых ставок. По его мнению, договориться можно только об установлении некоего предельного количества часов, необходимого для выполнения проекта. При этом в 90% случаев договоренность нарушается, что вынуждает возвращаться к переговорам о стоимости услуг.

На это **Оксана Балаян**, управляющий партнер, Hogan Lovells (CIS), заметила, что почасовая ставка «не была изобретена юридическими фирмами». Ведь юриспруденция не является единственной сферой, в которой принято использовать почасовую оплату услуг. Вместе с тем, в Hogan Lovells все чаще согласовываются не почасовые ставки, а бюджеты проектов, основанные на определенных исходных условиях. Если такие условия нарушаются или существенным образом меняются обстоятельства, то приходится возвращаться к переговорам. В практике используется единая для всех сотрудников почасовая ставка, а также гонорары успеха. На результаты переговоров о цене по-прежнему значительно влияют перспективность и долгосрочность отношений, позволяющие консультантам идти на уступки.

Маргарита Гаскарова, главный редактор журнала Legal Insight, как модератор сессии, поинтересовалась у присутствующих, насколько верно утверждение по поводу того, что почасовые ставки более прибыльны, нежели иные формы расчетов. Согласно результатам исследования Law Firms in Transition 2014 by Altman Weil, лишь 16% опрошенных юридических фирм добились того,

РИС. 1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОЧАСОВЫХ СТАВОК



что альтернативные структуры гонорара стали для них прибыльнее почасовых ставок.

Оксана Балаян ответила, что структура бизнеса меняется, а соглашения о максимальном размере бюджета способствуют повышению эффективности работы консультанта. Вместе с тем клиенты готовы принять следующее условие: если бюджет не будет использован полностью, то 50% от суммы, составляющей разницу между размером согласованного бюджета и фактическими счетами, будет выплачено консультанту в качестве премии. Если же затраченное время превысит согласованный максимум, то 50% затрат возьмет на себя юридическая компания. Такой метод работы однозначно является прибыльным.

Мария Султанова, руководитель юридического департамента, «ВТБ Капитал», добавила, что определить разумные границы бюджета проекта можно только с учетом предыдущего опыта. Бюджет можно и нужно согласовывать в тех случаях, когда есть четкое понимание структуры сделки (если речь идет о таковой).

При оказании юридической помощи в разрешении судебных споров приоритет все-таки остается за почасовой оплатой. На это обратил внимание **Евгений Жилин**, управляющий партнер, юридическая фирма «ЮСТ». Бюджет может быть согласован при наличии разумного прогноза относительно длительности и сложности разбирательства. Иногда гонорар успеха помогает компенсировать переработку. **Сергей Пепеляев**, управляющий партнер, «Пепеляев Групп», также

¹ Опрос проводился в 2014 г. среди управляющих партнеров 300 американских юридических фирм со штатом более 50 юристов. Текст исследования на английском языке доступен на сайте: http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/f68236ab-d51f-4d81-8172-96e8d47387e3_document.pdf.

РИС. 2. ПОВЫШАЛИ ЛИ ВЫ ПОЧАСОВЫЕ СТАВКИ В ПОСЛЕДНИЕ 24 МЕСЯЦА?

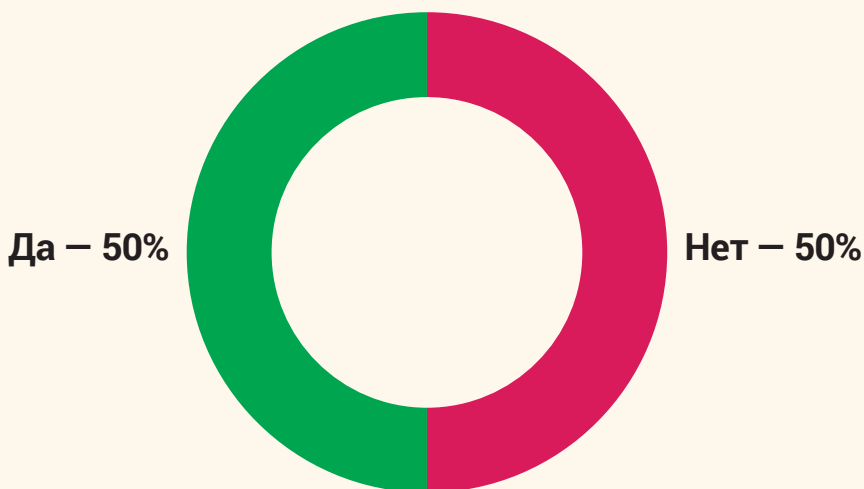


РИС. 3. СПОСОБЫ СНИЖЕНИЯ СТОИМОСТИ УСЛУГ



отметил, что в компании «Пепеляев групп» используются разные методы ценообразования. Например, можно согласовать фиксированный размер платы за подготовку правовой позиции и процессуальных документов, однако стоимость представительства в судебных заседаниях справедливо рассчитывать исходя из почасовой оплаты. Даже при согласовании бюджета проекта нужно устанавливать почасовые ставки — это необходимо для взыскания судебных расходов.

Александр Тарабрин, глава юридического управления компании «Гунвор» по России, позитивно рассматривает альтернативные методы ценообразования. При успешном заключении сделки согласовываются премии, в противном случае — скидки, что позволяет разделить риски с консультантами и мотивировать их на более эффективную работу. То же самое можно сказать о судебных спорах. Впрочем, в некоторых ситуациях премии и скидки не применяются, например при подготовке меморандумов. Если нет права на ошибку, значит, нет оснований для предоставления скидок и выплаты премий.

Снижение стоимости услуг

Маргарита Гаскарова назвала следующие результаты опроса: в течение последних двух лет 50% юридических фирм в России повышали свои почасовые ставки (рис. 2); 28% респондентов не планируют в дальнейшем снижать стоимость своих услуг; 39% готовы предоставлять скидки, но только при условии, что уровень прибыли не будет ниже определенного минимума; 7% готовы давать скидки даже в ущерб прибыли; только 26% опрошенных снижают стоимость услуг за счет повышения эффективности своей работы (рис. 3).

Эти данные отличаются от американских исследований юридического рынка. Согласно данным Law Firms in Transition 2014 by Altman Weil, только 4% опрошенных фирм сообщили о повышении почасовых ставок. При этом фирмы постоянно делают скидки со ставок всех категорий юристов в размере от 21 до 30%. Вместе с тем результат опроса по поводу отказа половины российских компаний от повышения почасовых ставок может ввести в заблуждение. Далеко не все компании фиксируют размер вознаграждения в рублях. Предпочтение отдается долларам и евро, что в последние месяцы фактически означало рост доходов юридических компаний за счет колебания курса валюты.

Мария Султанова и **Сергей Пепеляев** согласились с **М. Гаскаровой**, отметив, что ставка, как правило, определяется в иностранной валюте, хотя выплаты осуществляются в рублях. В то же время **Евгений Жилин** призвал не забывать и о распространенной обратной ситуации. Консультанты нередко берут на себя валютные риски по государственным контрактам, предполагая привлечение иностранных консультантов, которых невозможно убедить в привлекательности рублевых расчетов. **Алексей Никифоров** подчеркнул, что переход консультантов на рублевое ценообразование — один из очевидных трендов ближайшего времени, по крайней

мере, в части оплаты услуг российских юристов, консультирующих по отечественному праву.

По образному выражению **С. Пепеляева**, «юристы торгуют уверенностью». Чтобы не пришлось снижать стоимость услуг, приходится повышать их ценность для клиента, т.е. увеличивать степень его уверенности в правильности предложенного консультантами варианта решения проблемы.

Прибыльность юридического бизнеса

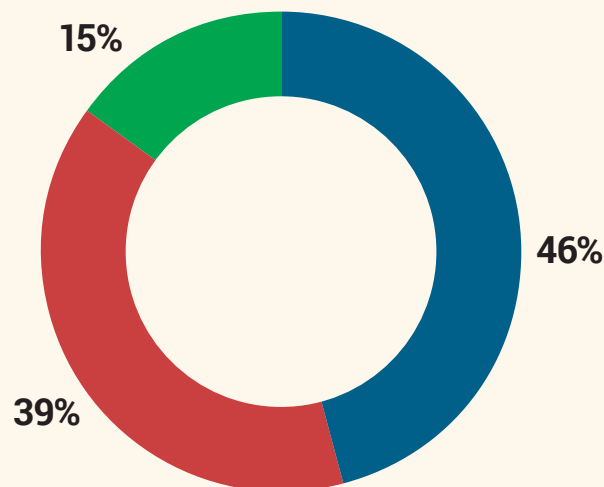
После затронутого **М. Гаскаровой** вопроса о регулярности анализа расходов на услуги внешних консультантов по завершении проектов, а также об анализе самими консультантами прибыльности отдельных проектов последовала небольшая пауза. **Мария Султанова** отметила, что завершенные проекты формируют опыт сотрудничества с консультантами, который учитывается при бюджетировании потенциальных расходов на аналогичные сделки в будущем периоде.

Оксана Балаян подчеркнула важность ежемессячного анализа в оперативном режиме. Обсуждения проводятся регулярно, а по результатам года делаются выводы относительно того, как и где необходимо повысить эффективность. В «Пепеляев Групп» анализом прибыльности по проектам занимаются партнеры и руководители практик. По словам **С. Пепеляева**, управляющий партнер «не анализирует счета», а контролирует «общее финансовое благополучие, прибыльность, достойное вознаграждение и сохранение кадрового состава».

По результатам опроса Legal Insight и Академии Legal Success, 46% юридических фирм в России анализируют прибыльность по каждому проекту; еще 39% делают это только в отношении крупных проектов; 15% не анализируют прибыльность на постоянной основе (рис. 4); 41% считают минимально допустимой прибыльность юридического бизнеса в размере 25–30%; 17% респондентов рассматривают в качестве таковой показатель в 30–35%; прибыльность более 40% считают допустимой 13% опрошенных (рис. 5).

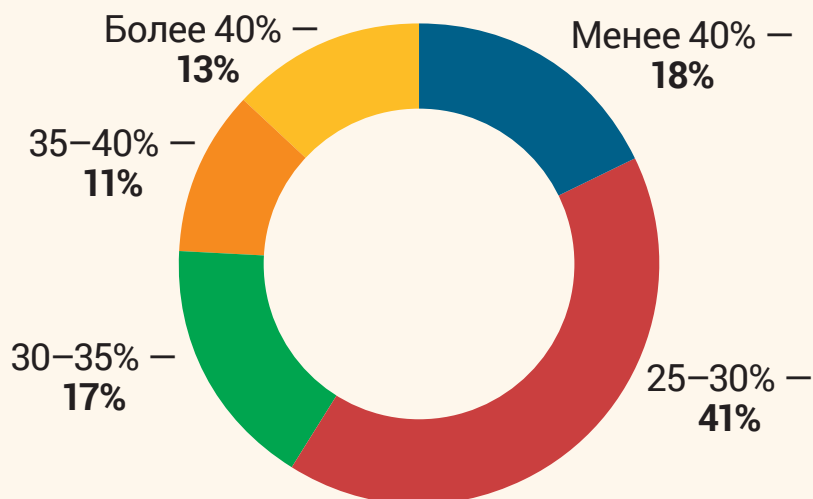
Согласно данным Law Firms in Transition 2014 by Altman Weil, 73% юридических фирм США взяли за правило анализировать стоимость услуг и прибыль по окончании проектов; 49% обучают своих юристов ведению переговоров о цене с клиентами; 45% стараются понять индивидуальные ценовые предпочтения своих ключевых клиентов и разработать ценовую политику для каждого из них, сопоставляя соотношение цены и ценности оказываемых услуг, ожидания по альтернативным структурам гонорара и степени предсказуемости конечной суммы. Это помогает при подготовке коммерческих предложений.

РИС. 4. АНАЛИЗ ПРИБЫЛИ ПО ОКОНЧАНИИ ПРОЕКТОВ



- Мы анализируем стоимость услуг и прибыль по каждому проекту
- Мы анализируем стоимость услуг и прибыль по наиболее крупным проектам
- Мы не анализируем стоимость услуг и прибыль на регулярной основе

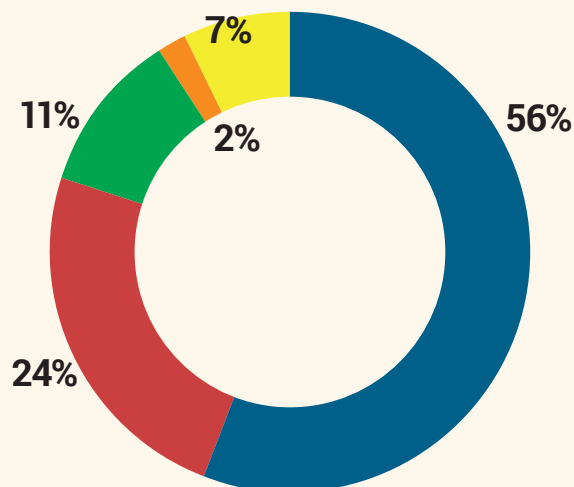
РИС. 5. МИНИМАЛЬНО ДОПУСТИМАЯ ПРИБЫЛЬНОСТЬ В ЮРИДИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ



Сокращение расходов. Только не за счет аренды офиса!

Рост административно-управленческих расходов больше невозможно покрывать за счет повышения ставок, поэтому сокращение таких расходов стало критически важным. В США фирмы в основном планируют сокращать административный персонал, снижать расходы на аренду офисов и уменьшать бумажный документооборот. При этом они стараются не подписывать

РИС. 6. ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ЭКОНОМИТЬ НА РАСХОДАХ НА АРЕНДУ ОФИСА?



- Нет, т.к. нашим клиентам важно иметь возможность приехать к нам в офис в центре города
- Нет, т.к. красивый офис в центре города является отражением уровня фирмы
- Мы разрешаем сотрудникам работать удаленно и экономим на офисных площадях
- Мы сменили офис в центре на более удаленный район и арендуем помещения для встреч в центре города по необходимости
- Мы серьезно рассматриваем возможность экономии на офисных площадях за счет удаленной работы сотрудников и(или) переезда в более удаленный от центра район

долгосрочные договоры аренды, когда соотношение общей площади офиса на одного юриста превышает 150 кв. м. Более 80% опрошенных в России не планирует экономить на аренде помещения, расположенного в центре, так как офис отражает уровень фирмы, да и клиентам удобнее приезжать сюда; 11% разрешают сотрудникам работать удаленно, экономя на офисной площади (рис. 6).

Заместитель председателя правления — руководитель блока «правовой» «Промсвязьбанк» **Татьяна Кузьмина** отметила, что для нее не имеет значения расположение офиса консультанта со сложившейся и надежной репутацией. Однако небольшая молодая компания без офиса вызовет скорее сомнение, нежели желание обратиться за помощью. **Евгений Жилин** подчеркнул, что они не готовы сокращать расходы за счет переезда из центра Москвы. Новые клиенты придадут месторасположению офиса компании существенное значение. **Оксана Балаян** предложила более гибко подходить к решению данного вопроса. По ее мнению, важно удобное расположение переговорных помещений, а выполнять поручения можно и дистанционно. Будущее за мобильностью сотрудников и мультифункциональным рабочим пространством.

Соотношение административного и юридического персонала юридических фирм

Согласно результатам исследования Law Firms in Transition 2014 by Altman Weil, долгосрочной целью (на период до 10 лет) для юридических фирм в США является достижение следующего показателя: 2 единицы административного персонала на 10 единиц юридического.

У 21% опрошенных нами юридических фирм примерно равное соотношение административного и юридического персонала (на 10 юристов — 10 административных сотрудников); у 79% опрошенных юристов больше, чем других работников; у 57% юристы составляют 70% и более (на 10 юристов приходится примерно 4 сотрудника административного персонала). При этом всего 13% опрошенных сокращают свой административный персонал путем привлечения внештатных сотрудников по контракту, а 28% уже сократили административный персонал или планируют сделать это.

Александр Тарабрин отметил целесообразность и значимость присутствия административного персонала в штате обслуживающей юридической фирмы, поскольку юрист «не должен печатать и сканировать». **Алексей Никифоров** поддержал коллегу: гораздо важнее дорогого офиса качество оказываемых услуг и понимание того, «за что платятся деньги». При найме консультантов руководителям юридических департаментов не хотелось бы переплачивать за дорогой офис их компании или за выполнение квалифицированными юристами административных функций.

Сергей Пепеляев предложил оценивать не соотношение численности административного персонала и юристов, а фонд оплаты труда. В «Пепеляев Групп» долгие годы действует правило: оплата работы юристов должна составлять не менее 70% от всего фонда. Впрочем, не секрет, что у них на 160 юристов приходится порядка 100 сотрудников бэк-офиса. **Оксана Балаян** сообщила, что довольно много административных функций отдано на аутсорсинг. Это стратегия Hogan Lovells в глобальном масштабе. Так, определенные маркетинговые вопросы решаются силами обособленного подразделения, расположенного в Южной Африке. Работа юристов и, например, переводчиков в разных часовых поясах позволяет осуществлять поддержку клиента круглосуточно.

Участники дискуссии также отметили, что аутсорсинг нередко оказывается гораздо эффективнее найма административного персонала, поскольку позволяет избежать проблем, связанных с увольнением сотрудников, которые по тем или иным причинам не оправдали ожиданий. Функции IT и бухгалтерии могут быть переданы

на аутсорсинг без каких-либо затруднений. Сложнее обстоит дело с маркетингом, поскольку часть используемой, например, в коммерческих предложениях, информации, нежелательно передавать третьим лицам.

Способы повышения эффективности работы

Согласно данным Law Firms in Transition 2014 by Altman Weil, 60% фирм назвали два ключевых способа повышения эффективности своей работы: использование технологических новинок для замены ручного труда и управление знаниями. 43% опрошенных проводят для своих юристов тренинги по управлению проектами; 46% фирм привлекают внештатных юристов на контрактной основе и юристов, готовых работать на полставки; 41% практикует привлечение для некоторых видов работы сотрудников без юридического образования; и лишь 30% фирм решились начать полную перестройку внутренних процессов с целью повышения эффективности своей деятельности.

Для снижения себестоимости работ и повышения своей эффективности 52% опрошенных российских юридических фирм пополняют базу знаний по окончании каждого проекта и активно используют в начале работы над новыми проектами; 45% обучают юристов управлению проектами; 28% практикуют привлечение части юридического персонала по контракту вместо постоянного трудоустройства (рис. 7).

Сергей Пепеляев отметил, что в «Пепеляев Групп» имеется собственная уникальная база знаний. Кроме того, компания отказалась от внешних тренингов, поскольку внедрение собственной программы повышения квалификации юристов оказалось гораздо более эффективным. Ежегодно каждый партнер должен провести два семинара для сотрудников.

База знаний Hogan Lovells, по словам **Оксаны Балаян**, формировалась на протяжении 100 лет, что, безусловно, значительно сокращает время на выполнение поручений клиентов при поддержании неизменно высокого качества.

Антикризисные меры: сокращать нельзя оставить?

Люди — главная ценность любого консультационного, в том числе юридического, бизнеса. Одновременно они являются источником основных затрат. Так, 87% опрошенных юридических фирм в России ответили, что принимают антикризисные меры; 13% юридических фирм сокращают юридический и административный персонал; 15% — только административный; 8% переводят сотрудников на неполный рабочий день или неполную

РИС. 7. ЕСЛИ ВЫ РАБОТАЕТЕ НАД СНИЖЕНИЕМ СЕБЕСТОИМОСТИ И ПОВЫШЕНИЕМ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ТО КАКИМИ СПОСОБАМИ ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ ЭТОГО ДОСТИЧЬ?*



неделю; 17% юридических фирм меняют подход к компенсациям путем заморозки и снижения таковых.

Руководители юридических департаментов, принимавшие участие в дискуссии, подчеркнули, что сама по себе информация о сокращении персонала в юридической компании не влияет на решение о сотрудничестве. Работа по проектам ведется с конкретными людьми, и, если уходит команда, то, как правило, уходит и клиент. **Сергей Пепеляев** отметил, что «Пепеляев Групп» как команда высокого экспертного уровня, дорожит своими сотрудниками и не планирует сокращать юристов. **Евгений Жилин** добавил, что кризис — повод не к сокращению штата, а к привлечению наиболее ярких и талантливых специалистов.

В целом дискуссия прошла в положительном ключе: руководители юридических департаментов заверили, что по-прежнему будут обращаться к консультантам, а консультанты — что останутся в удобных для клиентов офисах, продолжат инвестировать в уникальные базы знаний и вряд ли станут сокращать успешных юристов. В завершении работы сессии **Маргарита Гаскарова** анонсировала новое исследование журнала Legal Insight и системы управления юридической фирмой ProjectMate «Время — деньги: как юридические фирмы в России и СНГ учитывают рабочее время юристов?». Его результаты будут опубликованы в ближайших номерах Legal Insight. **LS**

Обзор подготовлен Линой Тальцевой