



Экономика и технология расчета цен на юридические услуги

Методический материал, в. 1/2023

Автор: Анжелика Ремез

Этот материал посвящается

всем моим друзьям-коллегам, которые принимали меня в гости и щедро делились внутренними секретами.

Без них я бы никогда не нашла эти расчеты!

Отдельная благодарность

Дмитрию Магоне, АБ Art De Lex, Москва

Денису Качкину, АБ Качкин и партнеры, Санкт-Петербург

Руслану Шадрину, КА Dictum Factum, Москва

Андрею Корельскому, АБ КИАР, Москва

Денису Саушкину и Андрею Гривцову, АБ ЗКС, Москва

Дмитрию Кабанцу, АБ Валеев, Кабанец и партнеры, Томск

Владимиру Семенову, КА Семенов и партнеры, Воронеж

Ирине Гребневой, АБ Гребнева и партнеры, Новосибирск

Александру Забейде, АБ Забейда и партнеры, Москва

Денису Пучкову и Алексею Захарову, АБ LOYS, Екатеринбург

и многим многим другим.

Спасибо!

Ваша А.

Оглавление

Введение	3
Часть 1. Расчет внутреннего часа.....	7
Шаг 1. Планирование развития (будущих расходов).....	7
Шаг 2. Сбор расходов за прошлый отчетный период	12
Шаг 3. Сведение данных и закладка резервов	16
Шаг 4. Определение годовой нагрузки на юриста	21
Шаг 5. Расчет внутренней стоимости часа юриста, ставки с прибылью и экспертной ставки	26
Страницы для записей.....	36
Часть 2. Формирование гонорарной политики	38
Повременный гонорар или «почасовая» оплата.....	38
Фиксированные расчеты и прейскурант	41
Пределы стоимости (Cap & Collar).....	54
Гонорар успеха или условный гонорар	55
Смешанные формы	56
Абонентское обслуживание.....	56
Страницы для записей.....	58
Часть 3. Связь расчетов и экономики практики	60
Расчет цен для филиальной сети	60
Взаимосвязь новых юристов с себестоимостью.....	60
Когда менять исходящие цены	60
Страницы для записей.....	61
Часть 4. Приложения.....	63
Приложение №1. Договор оказания юридической помощи	63
Страницы для записей.....	71

Введение

Дорогие коллеги, здравствуйте!

Подробнее обо мне и моей непосредственной практике можно узнать на персональном сайте <https://apremez.ru>, поэтому во введении я кратко расскажу, как появился этот материал.

В этом году после 18 лет непрерывного существования, я официально закрыла свой юридический бизнес и ушла в частную практику, преподавание, кандидатскую и исследования на темы здравоохранения и медицинского права.

За время владения «Ремез Групп Право» я постоянно совершенствовала клиентоориентирование и внутренние бизнес процессы. Вопрос комфортного для всех участников отношений ценообразования меня беспокоил на протяжении многих лет.

В итоге мне удалось разработать в своей фирме эффективную систему расчета цен на юридические услуги, которая оказалась применима и в любой другой юридической фирме независимо от ее формы образования.

В какой-то момент стало искренне жаль растерять эти наработки, так появился этот материал

Как все начиналось

После своего первого IBA¹ в 2012 году я часто ездила по юридическим фирмам России и ближнего зарубежья в поисках оптимальной формулы для расчетов, покупала различные обучения и материалы, в том числе в Legal Stratagency. Применяла на практике все подходы и вариации, но в итоге так и оставалась недовольна своими финансовыми результатами.

¹ Международная конференция в Москве по управлению юридическими фирмами, вышла из России в 2022 году

Главным подходом в расчетах на рынке юридических фирм до сих пор является почасовая оплата работы юриста, я тоже несколько лет работала в «почасовке», но все чаще клиенты требовали фиксированных ставок, как минимум, просили определять верхний порог цены, выше которой он не заплатит. Это создавало огромные трудности в проектах, объем в которых не известен до конца, а каждый раз возвращаться к клиенту с корректировкой цены – очень ресурсоемкий процесс.

Мне хотелось избавиться от этих торгов раз и навсегда, при этом видеть, как складывается доход фирмы и покрывает ли он расходы. Эта формула также должна была уметь подстраиваться под любую специализацию и объем практики, потому что «почасовые» ставки клиенты еще могут принимать от крупных и рейтинговых юрфирм (хотя и тут клиенты уже переходят на фикс), но как считать цены в остальных случаях.

Кто-то скажет, что я не люблю «почасовку», потому что не научилась ее готовить. Возражу, научилась. Почти 4 года я работала в часовых расчетах и клиенты платили, но это было адовой работой.

Судите сами:

- сначала часы надо было запланировать, рассчитать объем хотя-бы обозримого объема или этапа работы. Эту работу не делегировать другим, если сам участвуешь в проекте, услуги продают преимущественно партнеры;
- применить свои партнерские ставки и ставки иных юристов, которые стоили меньше, а значит, надо заранее определить состав команды и их объем участия в проекте;
- согласовать бюджет проекта с клиентом, защитить объемы часов, отработать возражения и желания снижения цены (тут подключалась работа с донесением ценности работы);

- затем вся работа подлежала жесткому биллингу, то есть детальному внесению всех действий по проекту в программу (мы работали с ProjectMate. Ребята, привет!);
 - как только заканчивались заложенные часы, приходилось идти в анализ, чтобы понять где мы оступились – мало заложили изначально или несоразмерно много потратили. Если мало заложили, то привет новым переговорам с клиентом, который, естественно, больше платить всегда не хочет;
 - если вы не определяли с клиентом фикс, то при выставлении к оплате детализированного расчета, начиналась «резка» и исключение часов и позиций. Ох, блин! Я знаю реальные случаи у коллег, когда «почасовой» счет принимался к оплате лишь в десятой части от общей стоимости. Подумать только! 90% работы никто не оплачивает, здравствуйте убытки. Помните синусоидную картинку ценности работы юриста для клиента?
- И это не говоря о том, что партнер, при формировании такого расчета, уже проводит «сушку» часов, как минимум, через применение снижающего коэффициента реализации.
- и так в каждом проекте снова, снова и снова. И это не говоря о том, что зачастую сама цена часа почти ничем не оправдана.

Самый невосполнимый жизненный ресурс – это время! Участвуя в этих круговых танцах, моим нервам быстро пришел конец, потому что туда просто сливалось ценное жизненное время. Поэтому я не останавливалась в этих поисках до самого победного конца. С февраля 2021 года я работаю исключительно в фиксированных ценах по затратному методу расчетов. Ни разу эти расчеты меня не подвели.

Да, моя методика это сублимация многих трудов других экономистов и консультантов, но мне понадобилось несколько лет и

сотни тысяч рублей для сбора, обработки, тестирования и внедрения нескольких вариантов расчетов.

Мои клиенты – героические личности! Они выдержали три смены систем ценообразования в моей фирме за шесть лет. Ни один не ушел, все поддержали. Но это уже тема клиентоориентированности :))

Прежде чем приступить непосредственно к расчетам, я оговорю несколько понятийных моментов.

По тексту я буду в основном использовать два понятия:

- 1) организация или юридическая фирма – это юридическое лицо в коммерческой или адвокатской организационно-правовой форме собственности, а также адвокатские кабинеты с содержанием полноценных front² и back-office³. Я отдельно учту в шаге №5 особенности адвокатских образований в части определения адвокатских взносов на содержание аппарата.
- 2) частная практика – это деятельность отдельно взятого адвоката (в форме кабинета без front и back-office или состоящего в коллегии или бюро, которые не устанавливают единых ставок для своих адвокатов) или частнопрактикующего юриста (ИП или самозанятого).

Не буду больше тратить ваше время на мои откровения и приглашаю приступить к расчетам.

В добрый путь!

² **Front-office** – «передовая» юридической фирмы, это весь юридический состав, за счет работы которого формируется выручка. Доходная группа.

³ **Back-office** – «тыл» фирмы, люди, «подносящие юристам патроны». Это весь административный персонал, работа которого обеспечивает бесперебойность деятельности фирмы, но не приносящая доходов. Расходная группа.

Шаг 3. Сведение данных и закладка резервов

Начну с резервов.

С точки зрения экономической стабильности, любая деятельность должна быть обеспечена страховыми запасами, то есть финансовыми резервами. В инвестиционном мире ее еще называют «подушкой безопасности».

Давайте вспомним 2020 год. Мало кто из нас вообще мог представить, что придет разновидность коронавирусной инфекции, которая практически весь частный бизнес заморозит на несколько месяцев. Те времена, простите за выражение, подняли всему бизнесу юбочки и показали, у кого вообще есть нижнее белье. Обанкротилось много предприятий, особенно в сфере общественного питания.

Страховые запасы в своем объеме должны покрывать подобные форс-мажорные обстоятельства. Количество запасов напрямую связано с объемом ежемесячных трат организации, а также с расходами на сокращение штата или ликвидацию предприятия в целом с учетом покрытия всех выплат, то есть резервы должны быть минимум в тройном размере всех ежемесячных расходов, но лучшим объемом считается Х6. В таком объеме компания может рассчитать весь персонал, выплатить налоги, расстаться с контрагентами и безболезненно завершить деятельность без банкротства⁵.

Запомните, все расходы практики оплачивает клиент, наша задача – корректно заложить их в стоимость услуг

Резервы формируются ИЗ ЦЕНЫ, а не из прибыли!!! Это еще одно заблуждение, с которым я постоянно сталкивалась на рынке юридических услуг. Скажу больше, я вообще редко видела у кого-то

⁵ Считаю, что, пока в нашей стране будет действовать текущий институт банкротства, в головах большинства «бизнесменов» не появится должной экономической ответственности

резервы. В случае убытков, партнеры выворачивают личные карманы, а это в корне не верно.

Как я уже сказала выше, размер резерва отталкивается от объема ежемесячных расходов. Многие рекомендуют просто откладывать по 10% от выручки, это хороший совет, но в поступившей оплате должны быть эти «свободные» 10 процентов.

Я рекомендую в годовом плане закладывать 1,5 объема ежемесячного расхода. Например, если размер постоянных расходов в год составляет 4 684 676,00 рублей, то накопленные резервы в течение года должны быть $4\,684\,676,00 \text{ руб.} / 12 * 1,5 = \underline{585\,584,51 \text{ руб.}}$, то есть 12,5% от объема годовых расходов.

Так, за 4 года практики создадутся все шесть частей общего резерва, если не пополнять его из прибыли. В этом случае считаю целесообразным вложение части прибыли партнеров в страховые запасы, чтобы собрать их быстрее.

Индекс инфляции

Что такое инфляция? Само слово *inflatio* пришло из латыни и переводится как «вздутие». Простыми словами, это процент или коэффициент, на который ежегодно дорожает потребительская корзина. Это процент, на который дешевеет или дорожает один рубль по сравнению с прошлым периодом и показывает соотношение объема товаров в обороте и денежной массы.

По официальным данным Росстата и Центрального банка России уровень инфляции в России за последние 5 лет выглядел так:

2018 – 4,27%	2020 – 4,91%	2022 – 11,92%
2019 – 3,05%	2021 – 8,39%	2023 – 2,38% (за 5 мес.)

Однако это не означает, что предприниматель должен слепо отталкиваться от этих цифр. Приведенные показатели максимально

усреднены по всей потребительской корзине. Часть товаров и услуг подорожали меньше, а другиекратно больше, поэтому экономическая теория и я вместе с ней рекомендуем использовать коэффициент инфляции не менее чем **10%**. Недаром в правовом обороте арендных отношений чаще всего устанавливают разовое удорожание ставки именно на 10%.

Для чего мы закладываем этот показатель?

Все цены устанавливаются с сегодняшнего дня и **на будущий период**. Удорожание товаров и услуг происходит постоянно по всем отраслям деятельности (например, сегодня подорожали картриджи для принтеров, а завтра подорожали коммунальные затраты и так далее).

Когда мы планируем расходы на будущий период, мы должны учитывать изменение цены в будущем в пределах инфляции, а значит, наша цена уже сейчас должна включать в себя все риски удорожания внешних цен.

Базой для расчета инфляционной надбавки становятся наши планируемые расходы и постоянные расходы на офис, то есть все товары и услуги, которые закупаются извне и подвержены риску удорожания.

В нашем случае это 282 987,60, рассчитанные как:

(План.расходы 1 035 640,00 + Пост.расходы 1 794 236,00) * 10%

Непредвиденные технические расходы

Ничто не вечно по лунной, и наша с вами техника тоже. В любой момент выйти из строя может важная производственная единица, которая потребует срочной замены. Поэтому я всегда закладываю 5-7-10% непредвиденных расходов от базы постоянных расходов. Оценивайте стоимость износ своего оборудования самостоятельно. Кто-то пользуется принтером за 30 тыс.руб., а кто-то за 150 тыс.руб.

Для примера возьмем 5%.

Пост.расходы 1 794 236,00 * 5% = 89 711,80 рублей.

Теперь сведем воедино все административные расходов с резервами.

Аналогично производится суммирование для частной практики, но без ФОТа административного персонала.

1	Планируемые расходы	1 035 640,00
2	Постоянные годовые расходы	1 794 236,00
3	ФОТ административного персонала	2 890 440,00
4	Финансовый резерв (строка 2 + строка 3) /12 * 1,5)	585 585,00
5	Инфляция 10% (строка 1 + строка 2) * 10%	282 987,60
6	Непредвиденные тех. расходы (строка 2 * 5%)	89 711,80
	ВСЕГО	6 678 600,40

Попросту говоря, мы собрали все расходы организации (планируемые и обязательные) без расходов на юристов и без прибыли и получили сводный показатель **всех административных расходов.**

Я вас поздравляю! Мы узнали размер нашего внутреннего часа.

В нашем примере он составил **2 634,58** рублей. У вас будет своя.

**НИЖЕ ЭТОЙ ЦЕНЫ ВЫ НЕ ИМЕЕТЕ ПРАВА
ПРОДАВАТЬ СВОИ УСЛУГИ !!!**

При условии, что мы считали по моему московскому опыту работы, цена очень даже приемлемая. Я бы даже сказала, что низкая, причем даже для многих регионов.

А теперь представьте следующее.

Даже если вы будете продавать все свои услуги по низшей границе без прибыли (это называется себестоимость), то:

- 1) Вы покроете все расходы практики в планируемом периоде;
- 2) Вы накопите резервы для безопасной деятельности;
- 3) Вы закупите и организуете все, что запланировали с учетом повышения цен (инфляция);
- 4) Вы сможете заменить внезапно вышедшее из строя оборудование;
- 5) Вы оплатите все налоги и взносы.

Конечно, обязательным условием такого прогноза является достаточный входящий поток клиентских заказов.

**Даже в самых низких ценах ваша фирма будет
развиваться!**

Вот почему так важно рассчитывать себестоимость не в сухих цифрах фактических расходов, а с учетом планового развития, инфляции и других экономических показателей.