

СЕРИЯ:

Инструменты управления юридической практикой

Формулы расчета почасовых ставок

Обзор

ВВЕДЕНИЕ

ФОРМУЛА 1: ПРОСТАЯ

ФОРМУЛА 2: УСЛОЖНЕННАЯ

ВВЕДЕНИЕ

Юридическая фирма – консалтинговая компания, продающая, с экономической точки зрения ВРЕМЯ.

Чтобы данное время продавать, фирма должна определить его стоимость. Классической формой стоимости продаваемого времени является почасовая ставка.

Расчет почасовой ставки строится на определении расходов, а также нормы прибыли.

Существует несколько формул (моделей) расчета почасовой ставки, которые используют юридические фирмы. Чаще всего юридическая фирма использует свою собственную модель, представляющую собой модификацию классических расчетов почасовых ставок.

В настоящем обзоре мы приводим 2 распространенные модели, которые могут быть положены в основу создания собственной системы расчета почасовых ставок.

Несмотря на некоторые отличия, представляемые 2 модели объединяет то, что они базируются на схожих параметрах, лежащих в основе расчетов.

ФОРМУЛА 1: упрощенная ¹

$$\frac{\begin{array}{c} \text{ЗП} \\ \text{(ЗАРПЛАТА СПЕЦИАЛИСТА} \\ \text{+ БОНУСЫ + социальные} \\ \text{платежи)} \end{array} + \begin{array}{c} \text{АР} \\ \text{(АДМИНИСТРАТИВНЫЕ} \\ \text{РАСХОДЫ «НА ГОЛОВУ»)} \end{array} + \begin{array}{c} \text{НП} \\ \text{(НОРМА} \\ \text{ПРИБЫЛИ – 30\%)} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{ПРОДУКТИВНАЯ ЗАГРУЗКА} \\ \text{(от 1400 до 1600 часов)} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{РЕАЛИЗАЦИЯ (\%)} \end{array}}$$

Для получения числителя необходимо сложить:

- 1) **ЗП** – годовая зарплата специалиста, которая включает в себя
 - a. постоянную часть зарплаты (оклад)
 - b. переменную часть зарплаты (например, надбавки, премии, бонусы), которая может быть просчитана или установлена на основе бюджета на соответствующий год и с учетом того, в каком объеме начислялись эти надбавки ранее.
 - c. Социальные платежи и иные обременения, лежащие на фирму в связи с выплатой ЗП.
- 2) **АР** – административные расходы на голову (или оверхед) включают в себя, в частности,
 - a. все суммарные годовые расходы фирмы (например, аренда, коммуникации, оборудование, канцтовары и т.п.), кроме фонда оплаты труда

¹ См. Ward Bower. Pricing Legal Services // Report to Legal Management. Altman Weil, Inc., March 2004.

- b. расходы на ЗП сотрудников, чье время не продается, то есть те, которые непосредственно не вовлечены в выполнение работы, которую оплачивает клиент (например, секретари, бухгалтеры, менеджеры, водители и т.п.)

Для того, чтобы отнести соответствующие расходы «на голову» сотрудника (юриста), в отношении которого Вы ведете расчет почасовой ставки, не обязательно производить доскональное разбиение данных расходов по сотрудникам.

Можно взять все расходы и разложить их «по головам» юристов пропорционально доле (удельному весу) их зарплаты (см. выше ЗП) в общем фонде оплаты труда.

3) **НП** – норма прибыли, или «коэффициент жадности», «вшитый» в себестоимость часа

К числителю надлежит прибавить минимальную норму прибыли, для того, чтобы в том случае, когда Вы решите опускать свою ставку ниже рыночной и приближать ее к себестоимости, Вы не опустились бы ниже рассчитанной по предлагаемой формуле ставки с учетом минимальной нормы прибыли. Иначе фирме (партнерам) ничего не останется для распределения в конце года.

Если же Вам будет важно получить внутреннюю почасовую ставку только на основании себестоимости, то тогда норму прибыли закладывать не нужно.

Мы рекомендуем заложить не менее 30% прибыли, но и не более 45%. Вы всегда можете генерировать большую прибыль, если скорректируете свою внешнюю почасовую ставку с учетом рынка (т.е. повысите ее).

Для получения знаменателя необходимо умножить:

1) **ПРОДУКТИВНУЮ ЗАГРУЗКУ**

Продуктивная загрузка (или иначе – **утилизация**) – это то время в часах, которое юрист фактически тратит на клиентскую работу (т.е. работу над клиентскими поручениями) в течение года.

Для ее расчета необходимо исходить из примерно 1830 рабочих часов в год (которые получаются методом умножения 8 рабочих часов в день на количество реальных рабочих дней – т.е. календарных дней за вычетом выходных, праздников и отпуска). Затем необходимо понять, сколько из этого времени юрист занимается работой над клиентскими поручениями.

Советуем не завешать этот показатель, поскольку это приведет к некорректному снижению себестоимости часа работы специалиста для фирмы. **В среднем по рынку** при хороших показателях число клиентских часов (утилизация юриста) составляет 1400, а в некоторых случаях реально может составлять лишь 50% от рабочего времени – т.е. около 900.

Если нет расчетов фактической загрузки, мы советуем оценить этот показатель субъективно в процентном отношении к 1830 рабочим часам в год. Например, если Вы разумно предполагаете, что юрист данной квалификации реально на оплачиваемую клиентскую работу затрачивает не более 50% своего рабочего времени, тогда его утилизация ориентировочно равна лишь 915 часам, что влечет за собой общее увеличение себестоимости его работы для фирмы (непроизводительный труд юриста обходится фирме дороже).

Альтернативный способ расчета утилизации при отсутствии системы учета времени – примерный расчет фактической доли времени в день, которое юрист тратит на клиентскую работу, и умножение этого числа часов на 229 рабочих дней (249 рабочих дней минус 20 рабочих дней отпуска).

2) **КОЭФФИЦИЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ**

Реализацией для расчета ставки будет показатель того, сколько из отработанных юристом часов (т.е. его продуктивной загрузки, или утилизации) Вы реально можете «продать» клиенту или принять к исполнению для внутренних целей учета.

Реализация отражает производительность труда. Часто юрист работает медленно и, например, за 5 часов работы делает то, что можно «продать» клиенту лишь как 3 часа работы специалиста той же квалификации, причем независимо от формы гонорара, поскольку в случае

фиксированного гонорара рассчитать его финансовую ценность можно, только соотнеся размер гонорара с тем временем в часах, которое затратил юрист, перемноженным на внутреннюю ставку часа его работы. В приведенном примере реализация будет составлять 60% (3 часа/5 часов), а коэффициент реализации – 0,6.

Наилучшим показателем реализации, который мы наблюдаем на российском рынке, является 85%. В странах с более развитым рынком юридических услуг показатель 85% принимается как минимально допустимая реализация, а желаемый показатель – 95%.

Если Вы соответствующие подсчеты не проводили – рассчитайте данный коэффициент по Вашему ощущению (сколько часов данный юриста реально потратит на работу, за которую клиент будет готов оплатить гонорар, ориентирующийся на время, необходимое для этой работы).

Пример расчета.

Предположим, что заработная плата юриста составляет 50'000,00 рублей в месяц и по опыту прошлых лет и по установленной компенсационной системе он может претендовать на получение надбавки (в виде премии или бонуса) в размере до 50% его годовой зарплаты.

Для простоты расчета презюмируем также следующие цифры:

- Социальные платежи (СП)– (например) 26%
- Административные расходы на данного юриста примерно равны его зарплате (с надбавками + СП) – как правило, это соответствует нормальной структуре ресурсов и расходов в юридических фирмах
- Клиентской работой он занимается 1300 часов в год (примерно 5-6 часов в день)
- Реализация составляет 75% (0,75), т.е. из его 6 часов в день мы можем продать только 4,5 часа.

Таким образом, получается:

ЗП		АР		НП
(600'000 + 300'000 + 234'000)=	+	(АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ «НА ГОЛОВУ»=	+	(НОРМА ПРИБЫЛИ – 30%)
1'134'000		1'134'000		680'400

ПРОДУКТИВНАЯ ЗАГРУЗКА

= 1300

x

РЕАЛИЗАЦИЯ

= 0,75

Таким образом, необходимо сумму 1134000+1134000 + (1134000+1134000) x 0,3

то есть сумму 1134000+1134000 +680400,

разделить на результат произведения 1300 x 0,75

ИТОГО ВНУТРЕННЯ ПОЧАСОВАЯ СТАВКА (СЕБЕСТОИМОСТЬ ЧАСА РАБОТЫ) ДАННОГО ЮРИСТА СОСТАВИТ – 3024,00 РУБЛЕЙ

Основываясь на этой ставке, Вы можете более обоснованно рассчитать ту ставку, по которой Вы можете предлагать услуги данного юриста клиентам.

Если среди Ваших проектов преобладают проекты, оплачиваемые по фиксированным гонорарам, Вы можете оценить финансовую обоснованность данных проектов, если сопоставите размер гонорара с себестоимостью

работы по нему - то есть с произведением внутренней ставки юриста на количество фактически затраченных им часов.

Данный расчет позволяет без труда определить ключевые точки приложения усилий по повышению прибыльности практики (снижению себестоимости):

- повышение продуктивной загрузки (увеличение доли клиентской работы) наемных юристов («нагружайте их большим объемом клиентской работы»)
- сокращение времени, затрачиваемого на выполнение клиентской работы («квалификация юриста определяется временем, которое он затрачивает на выполнение определенной работы без снижения качества»)
- максимальное делегирование выполнения работы сотрудникам с более низкой зарплатой и переходом (рычаг – «делегируй все, кроме того, что можешь сделать только ты»).

МИНУС упрощенной модели в том, что она не является точной в части гарантии заложенной в нее нормы прибыли. Причина в том, что в данной, предложенной Altman Weil формуле, показатель реализации фактически применяется также и к прибыли, что неоправданно.

См. пример проверки:

Исходные данные для расчета ставки (рубли)		Ввод	Расчет
Зарплата в год (с ЕСН - 26%)		756000,00	
Административные расходы (коэф.)		1,25	945000,00
Утилизация (загрузка в часах)		1400	
Норма прибыли		40	
Реализация (в процентах)		85	

ФОРМУЛА: Расчет почасовой ставки (автоматически)		ПРОВЕРКА правильности расчета (автоматически)	
Числитель			
Зарплата	756000,00	Плановая выручка (по утилизации)	2381400,00
Расходы	945000,00	Минус зарплата	-756000,00
Норма прибыли	40	Минус расходы	-945000,00
(Расчет)	2381400,00		
Знаменатель		Прибыль	
Утилизация	1400		680400,00
Реализация	85		
(Расчет)	1190		
СТАВКА (рубли)		Процент прибыли *	
2001		29	

ФОРМУЛА 2: усложненная ²

Усложненная модель базируется на тех же исходных ключевых данных, а именно, на зарплате юриста, административных расходах, норме прибыли, утилизации и реализации.

Единственным изначальным отклонением является преобразование процентного значения реализации в долевое значение (т.е. вместо 85% получается 0,15).

Сам же расчет строится по-иному.

Возьмем, например, следующие показатели:

Зарплата (в целом) – 756000,00

Административные расходы – 945000,00 (коэффициент к зарплате 1,25)

Утилизация – 1400 часов

Норма прибыли – 40%

Реализация – 0,15 (или 15 единиц от 100)

Шаг 1: Устанавливаем процент, который составляет зарплата и оверхед (админ. расходы) в плановом доходе (общая сумма, выставляемая в счет клиентам, которая будет достаточной для покрытия всех расходов, связанных с работой юриста и офиса в фирме)

Для этого определяется соотношение зарплаты и административных расходов. В нашем случае они соотносятся как 1:1,25. Вместе зарплата и административные расходы составляют 2,25 (1+1,25).

Затем уже определяем % зарплаты и оверхеда. Пошагово:

ЗАРПЛАТА + 1,25 от ЗАРПЛАТЫ (ОВЕРХЕД) = 100 – 40 – 15 = 45

ЗАРПЛАТА КАК % ОТ ДОХОДА = 45 / 2,25 = 20

ОВЕРХЕД (АДМИНРАСХОДЫ) = 1,25 ОТ ЗАРПЛАТЫ = 25

Таким образом в 100 единицах дохода, процентное соотношение различных элементов будет следующее:

Зарплата	20 (%)
Оверхед	25 (%)
Прибыль	40 (%)
<u>Реализация</u>	<u>15 (%)</u>
ИТОГО	100

Шаг 2: Конвертируем маржу прибыли и реализацию как долю к зарплате

Зарплата 20 1 (берем зарплату как единицу и соотносим с ней иные 3 параметра)

Оверхед 1,25 (был предзадан соотношением зарплаты и оверхеда)

Прибыль 2

Реализация 0,75

ИТОГО 5

(получаем именно такую абсолютную цифру – фактор веса зарплаты в плановом доходе)

² John G. Iezzi. Results-Oriented Financial Management: A Step-by-Step Guide to Law Firm Profitability, Second Edition. 2003

Шаг 3: Считаем ставку

Зарплата	756'000,00
Расходы на зарплату в часе работы (756'000,00/1400)	540,00
Фактор (вес зарплаты в плановом доходе)	5 (фактор, просчитанный в Шаге 2)
Всего (доход) (756'000,00 x 5)	3'780'000,00
Часы	1400
СТАВКА	2'700,00

Вариант расчета: Ставка = (зарплата) x (вес/утилизация): 2700 = (756000,00) x (5/1400)

Итого ставка составила 2700 рублей.

Такая формула **не допускает ошибок** в части заложенной нормы прибыли.

Стоит, однако, обратить внимание, что при ее проверке ставка перемножается на изначальные часы утилизации, а не на часы утилизации, уменьшенные на процент реализации.

См. пример проверки:

Исходные данные для расчета ставки (рубли)		Ввод		Расчет	
Зарплата в год (с ЕСН - 26%)		756000,00			
Административные расходы (коэф.)		1,25		945000,00	
Утилизация (загрузка в часах)		1400			
Норма прибыли (проценты)		40			
Фактор реализации		0,15			

ФОРМУЛА: Расчет почасовой ставки (автоматически)		ПРОВЕРКА правильности расчета (автоматически)	
Процент прибыли	40	Плановая выручка (по утилизации)	3780000,00
Фактор реализации *	15	Минус зарплата	-756000,00
(Расчет) **	45	Минус расходы	-945000,00
Расходы	945000,00	Минус фактор реализации	-567000,00
Коэффициент расходов	1,25	Прибыль	1512000,00
(Расчет) ***	2,25	Процент прибыли	40
(Расчет) ****	20		
Вес фактора *****	5		
Зарплата в год	756000,00		
Утилизация	1400		
СТАВКА (рубли)	2700		