

# ПИТАННЯ НА МІЛЬЙОН

ЄВГЕНІЯ РУЖЕНЦЕВА



Рік, що минає, змусив юридичний бізнес — від представництв великих міжнародних фірм до невеликих регіональних компаній — дещо змінити свої фінансові принципи. «УЮ» досліджував, як юрфірми сьогодні коригують бюджети, виставляють рахунки, мінімізують ризики неплатежів, залучають кошти та оптимізують витрати

*Як змінилися за останні два роки прибуткові та витратні частини бюджету? Якому виду обчислення вартості ваших послуг віддасте перевагу? Якою сьогодні є ситуація з оплатою послуг? Які методи стягнення клієнтської заборгованості є найефективнішими?*



**Пітер ТЕЛЮК, керуючий партнер Squire Patton Boggs Ukraine, голова міжнародної асоціації «Сквайр Паттон Богз — Салком»**

За останні два роки як витратна, так і дохідна частини бюджету нашої фірми значно зменшилися. Ми передбачали, враховуючи ситуацію, що склалася тут, в Україні, як у політичному, так і в економічному контексті, що фінансово буде нелегко. На це вплинув ряд чинників:

зменшення іноземних інвестицій і кількості укладених угод, фінансові труднощі, які постають перед нашими клієнтами, та їхнє бажання мінімізувати витрати на юридичні послуги.

Міжнародні фірми традиційно віддають перевагу погодинному методу обчислення вартості послуг. Ми дотепер так і робимо. І все ж за останні п'ять чи близько того років усе частіше застосовуються різні альтернативні механізми білінгу — як-то фіксований гонорар чи домовленість про максимально допустиму ціну послуг, чи на основі погодинного методу, але зі зниженими ставками юристів. Усі ці методи поширені в Україні, може, навіть, більше, ніж в інших країнах.

Українські компанії мають певні труднощі, що виникли в результаті складної економічної ситуації в країні, і це часом призводить до затримок в оплаті рахунків за юридичні послуги. Більшість, як я сказав, готові платити, але через фінансові труднощі, буває, затримують оплату. Що стосується методів стягнення клієнтської заборгованості, то в більшості випадків це підтримання діалогу з клієнтом, нагадування і домовленості про терміни оплати. У випадку міжнародних юридичних фірм — ми граємо за міжнародними стандартами, правилами та нормами професійної етики, і рідко коли клієнт притягується до відповідальності за несплату послуг у судовому порядку. Клієнт має повністю довіряти своїм юридичним радникам, і ми, як юридична фірма, повинні ставитися з повагою до клієнтів, а це означає, що ми не повернемося спиною і не поведемо клієнта до суду тієї ж миті, як не отримаємо гроші за виставлений рахунок.

**Яких основних принципів фінансового менеджменту сьогодні дотримується ваша компанія та які елементи використовує?  
Як змінилися за останні два роки прибуткові та витратні частини бюджету?  
Які методи залучення фінансових ресурсів використовують юридичні фірми?**



**Володимир ВАЩЕНКО, партнер ЮФ VB PARTNERS**

Стратегія VB PARTNERS ніколи не передбачала наявності значної кількості людей, оскільки це пов'язано з необхідністю додаткового контролю за якістю та додаткового адміністративного персоналу. Збалансованість доходів та витрат, бюджетування та планування, використання аутсорсингу (IT, переклад тощо) дають змогу уникнути зайвих витрат та сконцентруватися на команді.

Якщо у довгостроковій перспективі юридична фірма не здатна вийти на рівень беззбитковості, то немає сенсу в залученні фінансових ресурсів. Для короткострокового поповнення обігових коштів ефективною є поворотна фінансова допомога, у тому числі, від партнерів, оскільки вона не оподатковується.



**Ярослав АБРАМОВ, старший юрист ЮК Prove Group**

У нашій компанії фінансовий менеджмент включає щомісячну звітність структурних підрозділів перед відповідальним працівником, який, у свою чергу, формує єдиний фінансовий і комерційний звіт для керівництва компанії. Внутрішня звітність стандартизована і передбачає, одночасно, оцінку ефективності роботи підрозділів і окремих працівників та порівняльний аналіз у динаміці показників протягом року (місячна, квартальна, піврічна і річна звітність).

Для всіх параметрів встановлені порогові значення, які відповідають не лише затвердженій річній стратегії розвитку компанії, але й набору оперативних показників KPI для відображення оперативних цілей компанії. Фінансова звітність ведеться як в управлінському розрізі, так і за бухгалтерськими та податковими стандартами. Ризики також оцінюються щомісячно і переглядаються щоквартально, аналогічно і в комерційному аспекті — підлягають поточному контролю на рівні підрозділів і керівництва компанії.

Нам приємно, що загалом бюджетні показники (PL, CF) підвищуються, що підкріплюється збільшенням обсягів роботи та зміцненням клієнтської бази. Для компанії, яка на ринку лише трохи більше року, та ще й на ринку в його поточному стані, — це, очевидно, хороший показник. З іншого боку, партнерські інвестиції в компанію також є, однак це саме партнерські внески, тобто в нас не виникало потреби залучати зовнішнє фінансування, переходити під відомий бренд чи працювати за стовідсотковою передплатою послуг, як це роблять багато компаній на ринку.



**Наталія ПОГРІБНА, виконавчий директор аудиторсько-консалтингової корпорації «Глобал Консалтинг»**

Останнім часом прибуткові частини бюджету зменшилися, тому фірми змушені зменшувати видатки, наприклад, за рахунок переведення юридичного персоналу нижчої кваліфікації на інший графік роботи, скорочення витрат на оренду приміщення тощо. Основним із фінансових показників, який ми відстежуємо, є ефективність робітника, а саме — співвідношення його заробітної плати до обсягу виконаних робіт.



**Віктор МОРОЗ, керуючий партнер АО Suprema Lex**

Для оцінки ефективності діяльності нашого об'єднання ми використовуємо систему показників KPI, за якою регулярно (щонайменше раз на квартал) здійснюємо оцінку ефективності юристів та партнерів фірми, нашої маркетингової діяльності, виконання клієнтської роботи та фірми в цілому. Для отримання реальних аналітичних даних про свою діяльність ми ведемо облік доходів та видатків, руху коштів і, звичайно, бухгалтерський та податковий облік. Зазначені види обліку ми будемо з використанням міжнародних стандартів обліку GAAP та IFRS.

Крім того, оскільки юридичний бізнес в Україні є клієнтоорієнтованим, а клієнти, особливо бізнес, переживають сьогодні не найкращі часи, ми враховуємо й можливі ризики, для чого в нашій фірмі використовується система ризик-менеджменту.

Порівняно з попередніми періодами, сьогодні суттєво переглядаються як прибуткова, так і витратна частини бюджету. Так, будуються реальні плани щодо наповнення бюджету, які враховують кризові умови в державі, а витрати скорочуються в частині витрат на оновлення парку обладнання, адміністративні витрати та інші витрати, не пов'язані безпосередньо з нашими юристами та забезпеченням їхньої роботи. Безумовно, скорочувати витрати на заробітну плату юристів та їх забезпечення й сьогодні є неприпустимим, адже юрист — основний актив будь-якої юридичної фірми, в тому числі й нашої.

Сьогодні нарівні з традиційними методами отримання доходу у вигляді юридичної роботи над клієнтськими проектами, участі в різних івентах та маркетинговою діяльністю більш активно використовуються допоміжні методи залучення фінансових ресурсів, як, наприклад, публікація книг партнерами, розміщення коштів на депозитних рахунках тощо.

**Яких основних принципів фінансового менеджменту сьогодні дотримується ваша компанія та які елементи використовуєте? Як змінилися за останні два роки прибуткові та витратні частини бюджету? Які методи залучення фінансових ресурсів використовують юридичні фірми?**



**Денис СИТНИК,**  
керуючий партнер  
ЮФ «Ситник та Партнери»

За останній рік, реагуючи на виклик скорочення доходів, ми спромоглися зменшити витрати, збільшивши нашу прибутковість.

Перед більшістю юридичних компаній постають проблеми нестабільних грошових потоків, оскільки часто такі потоки залежать від етапів використання бюджетів клієнтів на юридичні послуги, важливості й терміновості проектів для клієнтів, необхідності збільшення чи зменшення витрат клієнтів у різні проміжки часу. Якщо раніше ми переважно працювали над зменшенням проміжку часу від завершення надання послуг до виставлення рахунку, тобто вдосконалювали внутрішні процеси, то тепер ми намагаємося оптимізувати час між виставленням рахунку та здійсненням оплати, тобто впливати на зовнішні процеси.



**Ростислав ПАЗИН,** керуючий партнер  
ЮК «Колегіум», м. Ужгород

Основними принципами фінансового менеджменту, які застосовує наша компанія у своїй роботі, є планування, контроль і облік. Ці три визначальні складові в їх поєднанні, на наше переконання, є ключовими у питаннях побудови відповідної внутрішньої системи організації роботи, спрямованої на досягнення оптимальних результатів.

У фінансовому менеджменті облік допомагає ліпше планувати роботу, своєчасно вносити необхідні корективи і правильно оцінювати її результати. Забезпечення постійного контролю та обліку в нашій компанії досягається за допомогою аналізу квартальної і щорічної звітності, яка дає відповіді на більшість питань, що виникають під час управління фінансовими ресурсами у компанії. За останні два роки спостерігається тенденція до певного зменшення прибутковості компанії на фоні загальнокризових явищ, збільшення витрат на оплату праці та комунальні платежі. З урахуванням цього витратна частина бюджету теж зменшується за рахунок обмеженого фінансування заходів рекламного характеру та програм рго bopo. У той же час бюджет благодійництва не зменшився і протягом останніх років залишається майже незмінним.



**Олег СМОТРОВ,** керуючий партнер  
ЮФ Arbitis, м. Харків

Нинішня криза створила для більшості компаній низку загальних проблем, головними з яких є зменшення обсягів продажу товарів і послуг, а також обмежений доступ до кредитних ресурсів. Юридичні компанії не є винятком. До цього необхідно додати, що якщо компанія увійшла в таку кризу

з внутрішніми проблемами, зокрема із втратою операційної ефективності, відсутністю у менеджерів необхідної кваліфікації або фінансових знань тощо, то такі проблеми лише підсилять прояв зовнішнього впливу на компанію.

Кожна компанія має чітко розрахувати свої можливості, адже під час кризи все потрібно робити швидко. Зокрема, в юридичній фірмі Arbitis партнери мають забезпечити ефективну (в першу чергу, йдеться про визначені KPI) реалізацію таких основних заходів:

1. Постійно аналізувати поточну ситуацію і коригувати найбільш чіткі цілі. При цьому акцент партнерської уваги має бути зроблено на всі аспекти бізнесу: і фінанси, і ринок, і внутрішні процеси, і персонал.
2. Найбільш пріоритетні цілі, на яких мають зосереджуватися зусилля юристів практик, повинні зміститися від прибутків до операційного грошового потоку. В умовах спаду економіки оцінка і управління Cash Flow компанії набуває особливого значення, тому партнерам Arbitis було поставлено завдання зосередитися на Cash, а не на показниках прибутку юридичної фірми.
3. Максимально «оцифрувати» цілі роботи, в першу чергу юристів та інших служб фірми, щоб не було можливості не-

однозначного тлумачення ступеня їх досягнення. Для цього було розроблено і впроваджено певну систему стимулів команди фірми для реалізації «антикризових» мотивів юридичної компанії. Причому така система враховує як матеріальні, побудовані на відповідних KPI, так і нематеріальні стимули (оплата заходів для особистісного зростання юриста, додаткові оплачувані дні до відпустки та деякі інші).

4. Забезпечити відповідальність членів команди, включаючи партнерів та керівників відповідних практик, і справедливу мотивацію за досягнення визначених цілей.

5. Підвищити продуктивність роботи спеціалістів (перш за все юристів), адже вирішальним фактором збереження продуктивності компанії як такої є швидкість. Тут працює відома формула теорії відносності  $E=mc^2$ , хоча і з деякими поправками.  $E$  — результативність (продуктивність) бізнесу,  $m$  — маса (обсяг) ресурсу (читай, ключових спеціалістів), що використовується, а  $c$  — швидкість, з якою цей ресурс використовується. Причому швидкість береться в квадраті, тобто має на порядок більший вплив, ніж обсяг ресурсу, що використовується. Як наслідок, в юридичній фірмі залишилися тільки ті спеціалісти, які могли ефективно працювати.

6. Впровадити сувору політику зі збору боргів з клієнтів-дебіторів. Почалася робота зі спростування правила: якщо клієнт захоче скористатися вашими грошима, він це зробить обов'язково, якщо ви йому в цьому не перешкоджатимете.

7. Скоротити витрати до мінімуму і покласти обов'язок звітувати за кожну статтю витрат. Причому у компанії не відбулося автоматичного урізання витрат на маркетинг, адже конкурентів багато і не можна допустити зменшення присутності бренду фірми на ринку.

**Яких основних принципів фінансового менеджменту сьогодні дотримується ваша компанія та які елементи використовує?  
Як змінилися за останні два роки прибуткові та витратні частини бюджету?  
Які методи залучення фінансових ресурсів використовують юридичні фірми?**



**Олена КУЦАК,**  
керуючий партнер  
ЮФ «Куцак і Партнери», м. Чернівці

За останні два роки наша компанія відчула падіння попиту на такі види юридичних послуг, як господарське та податкове право, а також супроводження діяльності

іноземних компаній в Україні. Але водночас збільшилася кількість звернень громадян — особливо стосовно банківських спорів та захисту права власності.

Що стосується залучення фінансових ресурсів, то ми не маємо потреби в кредитуванні, але у випадку необхідності готові до цього. Крім того, збільшилися наші видатки на рекламу — в умовах зменшення загального попиту на юридичні послуги ми не хочемо втрачати свою частину ринку.



**Євген СТАРЧУК,** партнер АО BSB Partners

Аналізуючи підсумки поточного фінансового року, можна сказати, що основні тенденції, які розпочалися декілька років тому, на сьогодні не змінилися і суттєвого перелому у формуванні доходів у сфері юридичної практики немає.

Які це тенденції? Перш за все, це аутсорсинг працівників юридичного відділу.

Безумовно, обслуговування комерційних клієнтів на постійній основі є одним із головних джерел прибутку адвокатських компаній, однак негативним у цій тенденції є те, що підставою для переходу на аутсорсинг частіше є не бажання поліпшити рівень обслуговування та професіоналізм юридичного супроводження, а економія коштів на оплату праці

та податків і, на жаль, упродовж останніх трьох років тенденції збільшення вартості послуг по цьому напрямку ми не спостерігаємо ні в себе, ні в колег.

Також спостерігається раціональний підхід клієнта до замовлення послуг. Клієнт більше уваги приділяє вибору обсягу надання послуги, кількості адвокатів для ведення справи, прогнозованих затрат часу тощо. Ця тенденція є, на мій погляд, корисною для оптимізації бізнес-процесів, оскільки під час вирішення зазначених питань є можливість звернути увагу на нові підходи до надання послуги, оптимізувати затрати часу, логістику тощо.

Що стосується розподілу доходів за видами послуг, то безумовними лідерами для нас є обслуговування корпоративних клієнтів та кримінальні справи. Найбільшими ж витратами є витрати на утримання основних засобів (оренда приміщення та обслуговування техніки) і маркетингові витрати.

РЕКЛАМА



**2016**  
**UKRAINIAN LAW FIRMS**

*Showcase Your Market Standing*

**UKRAINIAN LAW FIRMS 2013**  
*A Handbook for Foreign Clients*

**UKRAINIAN LAW FIRMS 2014**  
*A Handbook for Foreign Clients*

**UKRAINIAN LAW FIRMS 2015**  
*A Handbook for Foreign Clients*

The project of  
**YURIDICHESKAYA PRAKTIKA**  
Publishing

To book your ad space in the Handbook, please contact Vadim Shpachuk  
per e-mail: [reclama@pravo.ua](mailto:reclama@pravo.ua) or tel.: +38044 495 2727

*The submission period is open. Learn more by visiting:*  
**[www.ukrainianlawfirms.com](http://www.ukrainianlawfirms.com)**

*Якому виду обчислення вартості ваших послуг віддасте перевагу? Якою є дисконтна програма?  
Чи використовується при складанні рахунків білінгова програма?  
Які методи стягнення клієнтської заборгованості є найефективнішими?*



**Володимир ВАЩЕНКО,**  
партнер ЮФ VB PARTNERS

VB PARTNERS віддає перевагу погодинній оплаті послуг, якщо чітко неможливо визначити обсяг послуг та прогнозовані витрати часу. У протилежному випадку планові витрати часу та погодинні ставки використовуються для обґрунтування клієнту фіксованої ціни. У судових справах за основу береться фіксована ціна залежно від складності справи, виду судочинства, місцезнаходження суду. Водночас у кримінальних справах рівень оплати коригується на необхідність повної особистої віддачі, значне емоційне навантаження та пріоритетність захисту інтересів клієнтів. Клієнтам можуть бути надані знижки з огляду на стабільність та позитивну історію взаємовідносин. Ця знижка у відсотках або абсолютному вираженні може бути включена до рахунку з по-

годинною оплатою або бути озвучена та врахована при визначенні фіксованої оплати. Невиправданою є практика надання знижок з огляду на гучне ім'я клієнта або сподівання на прибуткові проекти в майбутньому. Такі сподівання, як правило, є марними. Клієнт, орієнтований на результат, готовий виплачувати відповідні гонорари вже тепер. Компанія використовує білінгову програму, яка на етапі впровадження була адаптована для наших потреб. Девальвація гривні та інфляція спочатку негативно позначилися на рівні реальних доходів. Але після «проходження дна» національні клієнти оцінили лояльність, індексували ставки та збільшили обсяги замовлень. Постійна робота партнерів особисто з менеджментом та власниками мінімізує ризики виникнення клієнтської заборгованості. Якщо ж питання надання послуг, білінгу, отримання фідбеку від клієнтів та виставлення рахунків функціонально відокремлені у фірмі, а партнери намагаються передати роботу та відповідальність на молодший персонал, то значний відсоток рахунків ніколи не буде сплачено.



**Олександр ОНИЩЕНКО,**  
керуючий партнер АК «Правочин»

Погодинні ставки, особливо в судовій практиці, вимерли як клас і, схоже, це надовго. Клієнти, переважно вітчизняний бізнес, так і не звикнувши до них у «ситі» роки, зараз раді та щасливі відмовитися від «погодинки». Мотивація очікувана і банальна — бажання прогнозувати витрати і, відповідно, небажання сплачувати більше. Клієнтська аргументація нам зрозуміла й навіть у чомусь близька. І все ж погодинні ставки були та залишаються фундаментом ціноутворення на ринку юридичних послуг. Саме вони визначають собівартість послуги та норму прибутку. Поступовий перехід до альтернативних методів формування ціни (абонентське обслуговування, фіксовані гонорари або гонорари успіху) не скасовує власне критерію у визначенні ціни, а саме — вартості години роботи персоналу юридичної фірми. При виборі методу формування ціни враховуються економічна доцільність та перспективи співпраці з клієнтом, оцінюються складність справи і прогнозується обсяг власних трудових витрат. Також на вибір найбільш «зваженої» методики ціноутворення впливає і характер наданих юридичних послуг. Наприклад, фірмі, що спеціалізується на судовій практиці, не доводиться говорити про абонентську форму оплати. Судові справи неможливо стандартизувати за переліком виконуваних робіт та їх вартості. Відповідно, більш оптимальним і логічним для нас є використання погодинної та/або фіксованої форми оплати. В останні роки відчувається все більший акцент на фіксованій формі оплати. Це обумовлено такою національною особливістю, як переконаність українських клієнтів у тому, що погодинну оплату вельми складно проконтролювати й остаточна сума гонорару може виявитися непередбачуваною. У судовій практиці

клієнт особливо бажає платити юридичній фірмі за результат, а не за окремі послуги задля його досягнення. При цьому останній хоче одразу ж мати чітке розуміння, в яку суму в підсумку він вкладеться. Навіть за наявності домовленості про погодинну форму оплати клієнт прагне встановити верхню межу вартості, яка не може бути перевищена. Фактично приходимо до фіксованої суми оплати за певний перелік та обсяг наших послуг, досягнення того результату, про який домовлено з клієнтом. Має місце і застосування дисконтної програми. Ми враховуємо історію співпраці з клієнтом, її подальші перспективи, цікавість справи для розвитку власної практики юридичної фірми. Наприклад, можлива ситуація, коли ми домовляємося про суттєву знижку (до 30 %) за наші послуги, але з умовою отримання додаткової винагороди по досягненні обумовленого результату. Часто така знижка обумовлена і перспективою розширення співпраці з клієнтом, так звана мотивуюча знижка. Кризовий час відбивається не лише на зміні методів ціноутворення, але й на питаннях своєчасності оплати наших послуг та клієнтської заборгованості. У сьогоднішніх економічних реаліях нам, як і ринку в цілому, доводиться йти назустріч клієнтові. Можуть розглядатися різні варіанти оплати: без авансування, з розбивкою сплати ціни договору в кілька етапів тощо. Але це швидше виняток, ніж правило, адже, крім довіри і хороших особистісних відносин з клієнтами, є і здорова фінансова аналітика. Якщо ми розуміємо, що подальша платоспроможність клієнта сумнівна або починає погіршуватися в результаті мінливої економічної кон'юнктури, то доводиться приймати рішення про призупинення або відмову від представництва і консультування. Саме ці умови ми закладаємо в нашу угоду про надання юридичних послуг. Немає сенсу породжувати безнадійну заборгованість, коли розумієш, що клієнт «швидше мертвий, ніж живий». Такий здоровий підхід дає змогу мінімізувати «дебіторку» і, відповідно, не витрачати час та сили на стягнення заборгованості зі своїх клієнтів.

**Якому виду обчислення вартості ваших послуг віддасте перевагу? Якою є дисконтна програма? Чи використовується при складанні рахунків білінгова програма? Які методи стягнення клієнтської заборгованості є найефективнішими?**



**Олена КУЦАК, керуючий партнер ЮФ «Куцак і Партнери», м. Чернівці**

Після стажування в США у 2001 році я впровадила систему погодинної оплати, яка не була звичною в нашому регіоні. Починаючи з 2013 року, нарівні з погодинною оплатою ми впровадили систему абонементної оплати не тільки для юридичних, але й для

фізичних осіб. Клієнт здійснює щомісячні платежі протягом часу дії нашого представництва у його справі. Зараз кількість клієнтів на системі абонементного обслуговування є значно більшою, ніж кількість клієнтів на погодинній оплаті. Упевнена, що причиною для цього є прогнозованість розміру розходів клієнта. Станом на сьогодні ми не маємо боржників, оскільки дія контракту призупиняється на весь час наявності заборгованості клієнта. Це стимулює наших клієнтів до здійснення вчасної оплати і позбавляє нас від необхідності розв'язувати проблеми з боржниками.



**Євген СТАРЧУК, партнер АО BSB Partners**

Сьогодні спостерігається збільшення питомої ваги погодинної оплати з-поміж інших видів оплат. Погодинна оплата, на мій погляд, є найефективнішим видом оплати юридичних послуг з точки зору економіки компанії (для адвоката більш ефективним є поєднання погодинної оплати з гонораром

за успішне закінчення справи), оскільки дає змогу прогнозувати бюджет та ефективність роботи працівників. Однак при цьому

ставки за погодинну роботу останнім часом не збільшуються. Ми жодного разу не судилися з клієнтом за неоплачені послуги, однак щороку ця межа стає все ближчою. Стандартні відстрочки оплати сягають місяця, постійний розмір сукупної заборгованості клієнтів складає до 100—150 % щомісячного планового доходу компанії. Питання погашення заборгованості вирішуємо шляхом переговорів, завжди намагаємося зрозуміти реальний стан економічного становища клієнта і запропонувати зручний варіант погашення. Однак реалії сьогодення кажуть про те, що доцільно вводити відсотки або штрафні санкції за несвоєчасну оплату, оскільки несвоєчасна оплата руйнують бюджет та впливають на своєчасність розрахунків з нашими постачальниками.



**Ярослав АБРАМОВ, старший юрист ЮК Prove Group**

З урахуванням стану ринку ми схильні не використовувати погодинні ставки з відкритим бюджетом — все одно у клієнта є певне очікування вартості, тому намагаємося максимально «вписатися» у відповідні межі. Хоча погодинна ставка в ЮК Prove Group успішно використовується

для зручності щомісячного обліку робіт навіть у випадку, якщо бюджет зафіксований наперед і не змінюватиметься у бік збільшення чи зменшення.

Крім цього, ми пропонуємо клієнтам абонементське обслуговування з комбінованою моделлю, де всі роботи понад обумовлений обсяг оплачуються окремо за погодинними ставками. Також клієнтам подобається підхід, за якого умови співпраці фіксуються в рамковому договорі, а для окремого проекту узгоджуються відповідно до конкретних обставин справи.

Звісно, дисконтування також можливе. Утім, ми із самого початку ознайомлюємо клієнта з нашою офіційною політикою роботи, де передбачено, що перед виставленням рахунку ми проводимо перевірку ефективності використання часу (як правило, застосовується коефіцієнт 0,75) і заявляємо до оплати лише обґрунтовані роботи. Паралельно політика передбачає фіксовану вартість для окремих видів простих робіт (оформлення і подання документів, завірення копій тощо), яка є значно нижчою від погодинної ставки.

Виставлення рахунків відбувається за даними щоденного обліку робочих годин, який ведеться кожним співробітником окремо. Облік і звітність уніфіковані, так само як і процес складання акта і виставлення рахунку, але автоматизовані вони лише частково.

У своїй роботі мені доводилося мати справу з декількома білінговими програмами (починаючи з open-сорсів на кшталт Sugar CRM, 1С і закінчуючи системами на базі Humingbird), однак жодна з них не відповідає (за сукупністю таких ознак, як складність використання і обслуговування, вартість утримання і надмірний функціонал) нашим поточним потребам.

Що стосується заборгованості, то, будучи бутиком, ЮК Prove Group працює, в першу чергу, з клієнтами за рекомендацією (тобто до нас досить рідко звертаються «з вулиці»), а тому платіжна дисципліна серед наших клієнтів досить висока, тож у разі виникнення заборгованості ми завжди вирішуємо питання шляхом переговорів, а власне заборгованість є, як правило, суто технічною.

Зважаючи на використовувану політику білінгу, неплатоспроможність клієнта ми виявляємо досить швидко і ще до завершення проекту, що дозволяє або переглянути умови співпраці (наприклад, надати обґрунтовану знижку), або зупинити роботу. Утім, мені відомо, що, знову-таки з урахуванням стану ринку, проблема несплати рахунків серед колег є досить поширеною й іноді вимагає залучення сторонніх спеціалістів або ж використання власних підрозділів для переговорів з клієнтом щодо врегулювання заборгованості чи стягнення її в позасудовому чи судовому порядку.

**Якому виду обчислення вартості ваших послуг віддасте перевагу? Якою є дисконтна програма?  
Чи використовується при складанні рахунків білінгова програма?  
Які методи стягнення клієнтської заборгованості є найефективнішими?**



**Наталія ПОГРІБНА, виконавчий директор аудиторсько-консалтингової корпорації «Глобал Консалтинг»**

Обчислюється вартість наших послуг згідно із погодинною ставкою роботи юридичного персоналу, але з клієнтом узгоджується фіксована вартість. Якщо ми розуміємо, що у процесі роботи виникнуть додаткові витрати часу, то ми попереджаємо клієнта завчасно і також узгоджуємо, як може змінитися вартість і причини цієї зміни. Ми не використовуємо при складанні рахунків особливу білінгову програму. У цьому питанні нам допомагає CRM-система на базі 1С.

Рішення про прийняття клієнта гурнується на його репутації та чесності. Тобто ми вивчаємо ці питання на першому етапі — етапі знайомства. Основні умови надання послуг — отримання попередньої оплати (стандартно 50 %), якщо передоплати немає, то взагалі варто призупинити роботу. Основний і найефективніший метод стягнення заборгованості — це, насамперед, захищати умови контракту стосовно підписання акта виконаних робіт та інше. А по-друге — це лист-претензія з вимогою оплатити послуги.



**Денис СИТНИК, керуючий партнер ЮФ «Ситник та Партнери»**

Погодинні ставки лежать в основі ціноутворення нашої компанії. Усе частіше клієнти просять працювати за фіксованими гонорарами або в рамках лімітів гонорарів. Під час обрахунку фіксованих гонорарів та лімітів гонорарів ми, однак, використовуємо наші погодинні ставки, помножені на очікувану кількість необхідних годин юристів.

Ми вдосконалюємо наші навички у визначенні «ризиковості» клієнтів. Якщо є небезпека, що клієнт не заплатить, ми просимо передплатувати наші послуги повністю або частково.



**Ростислав ПАЗИН, керуючий партнер ЮК «Колегіум», м. Ужгород**

Наша компанія надає перевагу погодинній системі обчислення вартості наданих послуг, тоді як клієнти більш схильні до альтернативних методів — зокрема, фіксованої системи, яка дає змогу максимально повно прогнозувати рівень їхніх витрат. Наша компанія, як правило, застосовує фіксовану систему оплати послуг у випадках, коли робота (завдання) є одноразовою або недовготривалою. Крім того, ми практикуємо безлімітне щомісячне абонентське обслуговування.

Дисконтні програми активно застосовуються у випадках погодинної системи оплати послуг з огляду на значимість

результату роботи і тривалість співпраці. Постійним клієнтам, які мають тривалий досвід відносин з нашою компанією, знижки надаються частіше і більші, ніж новим клієнтам.

При погодинній системі оплати праці ми використовуємо білінгову систему власної розробки для виставлення рахунків, яка дає змогу максимально точно співвідносити рівень витрат робочого часу юристів із доходами та досягнутими результатами.

Здебільшого у нас немає проблем з розрахунками, клієнти оплачують послуги у більшості випадків вчасно і без зволікань. Водночас ефективними та допустимими способами боротьби з несплатами вважаємо лише два: робота з передплати і терпляче очікування, оскільки високоякісні послуги клієнти, врешті-решт, оплачують.



**Віктор МОРОЗ, керуючий партнер АО Suprema Lex**

Безумовно, більш зручною та привабливою для будь-якого юриста є погодинна оплата роботи. Однак сьогодні клієнти все частіше просять замінити погодинний метод фіксованою оплатою або навіть success fee (гонораром успіху). Звичайно, ми йдемо клієнтам назустріч та погоджуємося на використання

альтернативних погодинній оплаті методів обчислення вартості послуг. Хоча є деякі проекти, в яких заміна погодинної оплати не є можливою взагалі, в такому випадку ми обґрунтовано пояснюємо клієнтам особливості їхнього проекту та зазвичай вони погоджуються на використання погодинного методу обчислення.

Досить часто клієнти просять надати їм певну знижку (дисконт). Ми можемо піти назустріч клієнту та уступити йому 7—10 % загальної вартості послуг.

Сьогодні ми лише розглядаємо можливість використання білінгової системи у своїй діяльності. Зручність такої системи полягає в автоматизації процесів формування рахунків для клієнтів і, вочевидь, при значних обсягах роботи така система є незамінною.

На щастя, на цей момент наша компанія не має жодних проблем із оплатою клієнтами наших рахунків. Однак, наскільки мені відомо, низка юридичних фірм мають суттєві труднощі з оплатою наданих послуг (work in progress). Я не є прихильником ситуації, за якої необхідно судитися з клієнтом, однак такий метод може бути одним із найефективніших у питанні стягнення клієнтської заборгованості.

**Які статті витрат є сьогодні найбільшими та найменшими? На чому можна економити і на чому не варто? Який відсоток бюджету витрачається на маркетинг?**



**Наталія ПОГРІБНА, виконавчий директор аудиторсько-консалтингової корпорації «Глобал Консалтинг»**

Найбільшими статтями витрат є заробітна плата, витрати на адміністративний персонал, витрати на приміщення. Варто економити на заробітній платі юридичного персоналу нижчої кваліфікації (спочатку його треба залучати вчитися, а потім має працювати мотивація). Не варто економити на маркетингових заходах, особливо які є найбільш ефективними. Витрати на маркетинг у нашій компанії складають 5—10 % від доходів, які останнім часом перейшли у більш ефективні канали.



**Денис СИТНИК, керуючий партнер ЮФ «Ситник та Партнери»**

У «Ситник та Партнери» найбільші витрати — на наш персонал, який надає високоякісні послуги. Клієнти залишаються задоволеними, звертаються повторно та рекомендують нас іншим клієнтам. Це для нас — найкращий маркетинг. Незначні ресурси йдуть на виготовлення власних маркетингових матеріалів. Витрати на рекламу, платні публікації, участь у платних конференціях, платні рейтинги юридичних фірм тощо зведені до нуля.



**Євген СТАРЧУК, партнер АО BSB Partners**

Цього року ми спрямували зусилля на розширення інтернет-каналів (Youtube, Google Adwords тощо), присутності в друкованих фахових ЗМІ (публікації статей та коментарів наших адвокатів), наповнення сайту матеріалами консультативного характеру.

Уже можна сказати, що результати перевищили очікування, і щомісячна аудиторія нашого сайту збільшилася до 600—800 унікальних відвідувачів на місяць, що є значним показником для нашої сфери.



**Віктор МОРОЗ, керуючий партнер АО Suprema Lex**

Сьогодні найбільші витрати покладаються на оплату праці юристів, сплату податків, оплату оренди та забезпечення офісу, адміністративний персонал, а найменші — на маркетингове просування юридичної фірми та бізнес-девелопмент.

Вважаю, що в жодному разі не можна економити на оплаті праці як юридичного персоналу, так і адміністративних працівників. Штат будь-якої компанії, а тим більше юридичної — найцінніший актив і саме цей актив продукує прибутки. А от на чому можливо зекономити, то це на забезпеченні офісу, наприклад можна замінити дорогі канцелярські товари більш дешевими. У нашому адвокатському об'єднанні на маркетинг використовується близько 5 %.



**Сергій ЛИСЕНКО, керуючий партнер ЮБ «ЮРОТАТ»**

Юридичне бюро «ЮРОТАТ» — невелика юридична фірма з певним колом постійних клієнтів, що надає можливість прогнозувати

річний прибуток. За два тижні до початку нового року, аналізуючи попередній досвід роботи, ми розробляємо стратегію на майбутній рік і, виходячи з неї, плануємо бюджет.

При теперішньому рівні конкуренції дуже важко залучити таким шляхом досить вибагливого й економного клієнта. Тому значний відсоток витрат бюджету ми спрямовуємо на програми лояльності для наших клієнтів. Це «круглі столи» для клієнтів та їхніх партнерів, тренінги, подарунки до свят. Також як партнери беремо участь у проведених публічних заходів не обов'язково на юридичну тематику, це може бути галузева виставка клієнта або спортивні змагання чи інтелектуальні ігри. Такі програми лояльності допомагають нам не тільки зберегти довіру існуючих клієнтів, але й завоювати нових за допомогою «сарафанного радіо». У 2015 році ми майже не витрачали кошти на пряму рекламу та скоротили рекламу в Інтернеті. Ми вирішили зекономити ці кошти і витратити їх на преміювання «агентів», які залучають для нас потенційних клієнтів.

Для розробки маркетингових програм та планового просування бренду ми залучаємо спеціалістів ззовні, які нам допомагають швидко зорієнтуватися у змінах потреб ринку. Приблизно половину витрат річного бюджету ми спрямовуємо на розробку та впровадження нових послуг і програм залучення клієнтів. Активно запрошуємо до участі у наших маркетингових заходах «колег по цеху».

Враховуючи необхідність збільшення власного багажу знань, плануємо кошти для участі у платних семінарах, тренінгах, сплати членських внесків відповідних юридичних організацій, членами яких є співробітники фірми.

Звісно, це не означає, що так ми діятимемо і надалі. Річна стратегія розвитку фірми залежить як від зовнішніх, так і внутрішніх факторів.



Які статті витрат є сьогодні найбільшими та найменшими? На чому можна економити і на чому не варто? Який відсоток бюджету витрачається на маркетинг?



**Ярослав АБРАМОВ,**  
старший юрист  
ЮК Prove Group

ЮК Prove Group має бюджет із помісячним коригуванням, і більшу частину його витрат становлять витрати на утримання офісу, технічну й інформаційну базу та адміністративний персонал. Ми переконані, що економія допустима і можлива лише тоді, коли не впливає на швидкість реагування наших фахівців на потреби клієнта і не погіршує якість наших послуг або актуальність знань співробітників. Тому, незважаючи на відверто несприятливий ринок, ми, наприклад, продовжуємо інвестувати у навчання персоналу. Наша політика у сфері зв'язків зі ЗМІ і PR-кампаній передбачає оптимізацію бюджету — ми переконалися у тому, що це можливо і це працює. Звісно, особливість формату компанії сприяє цьому, адже наші приватні клієнти часто розповсюджують інформацію про нас набагато ефективніше за ЗМІ. З іншого боку, ми побачили ефективність соціальних мереж і доклали неабияких зусиль, аби оптимізувати комунікаційні можливості нашого сайту. Усе це не означає повної відмови від традиційних засобів — публікацій, інтерв'ю, виступів, прес-конференцій тощо.



**Володимир ВАЩЕНКО,** партнер ЮФ VB PARTNERS

Персонал, оренда і технічне забезпечення офісу залишаються найбільшими статтями з огляду на специфіку юридичної практики. Не варто економити на тій частині персоналу, яка становить команду, розділяє спільні цінності та стратегічне бачення. Щоквартально доцільно переглядати статті, які є постійними, і краще шукати нові можливості (наприклад, використовувати IP-телефонію для міжнародних розмов та програму 3CXPhone 3). На дешевій офісній каві багато не заощадите. Питання ж маркетингу пов'язане зі стратегією фірми. Хороший клієнт не заїде з вулиці. З огляду на насиченість юридичного ринку особисті рекомендації існуючих клієнтів, іноземних колег та досвід у знакових проектах є основною рушійною силою нових продажів. Публікації та рейтинги мають допоміжну дію і підкреслюють унікальність накопиченого досвіду. Тому загалом витрати на маркетинг не збільшилися, але стали більш вибірковими.



**Ростислав ПАЗИН,** керуючий партнер ЮК «Колегіум», м. Ужгород

У будь-якій юридичній компанії найбільша стаття витрат — це оплата праці, яка регулярно підвищується в абсолютних та відносних показниках. Маркетингові витрати не повинні перевищувати 3 % загального бюджету компанії. Саме такий обсяг вважаємо достатнім, оскільки навіть суттєва зміна цього показника не призводить до відчутних результатів. Крім того, цей показник залежить і від інших витрат компанії — зокрема, на зимовий період, у зв'язку із збільшенням витрат на енергоносії, маркетингові витрати також будуть зменшені.

РЕКЛАМА

Опыт дает только  
**ПРАКТИКА**



[www.pravo.ua](http://www.pravo.ua)