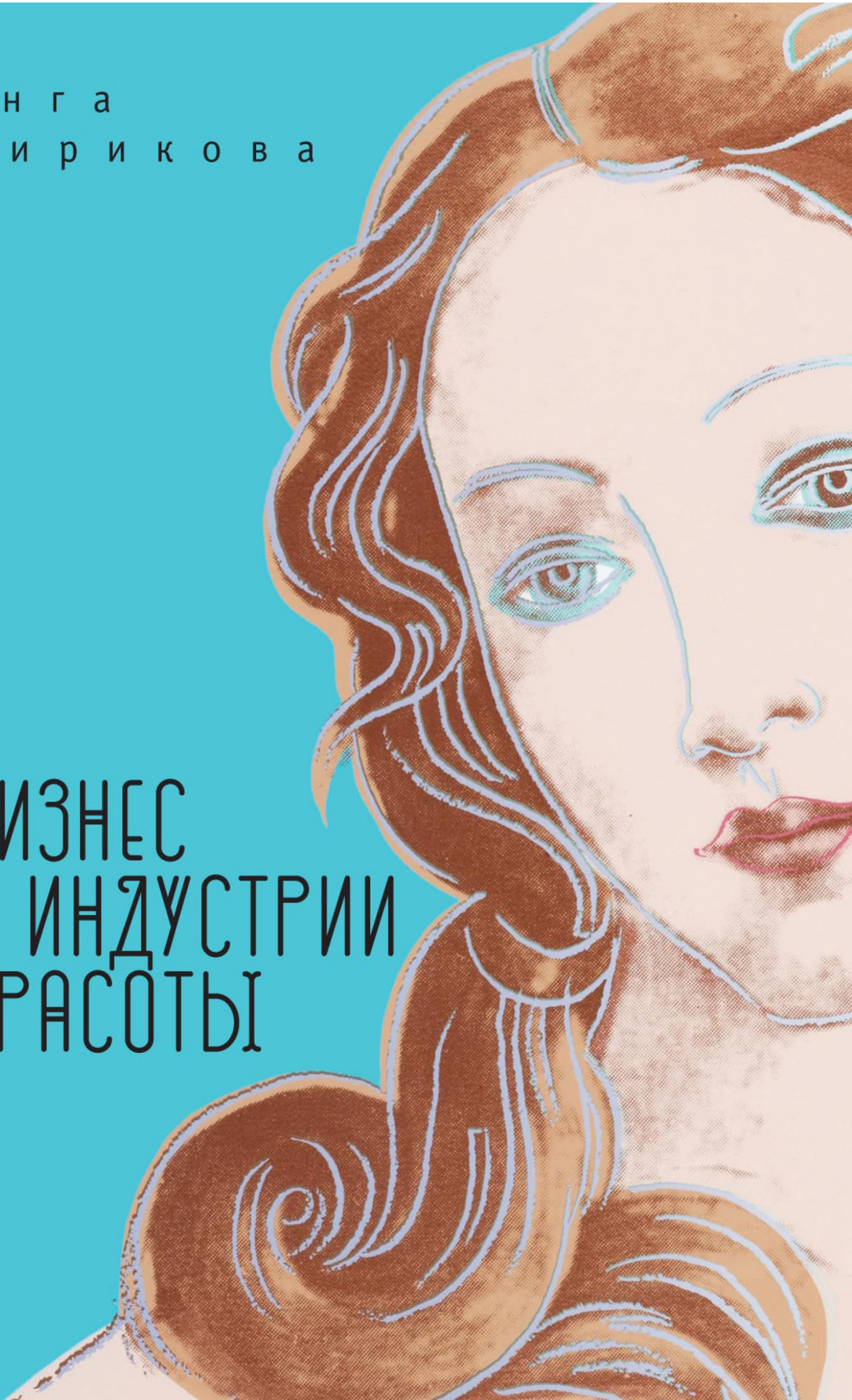


И н г а  
Ш и р и к о в а

БИЗНЕС  
В ИНДУСТРИИ  
КРАСОТЫ



Инга Ширикова

# **Бизнес в индустрии красоты**

«Алетейя»

2018

УДК 338.467.5  
ББК 65.29

**Ширикова И. А.**

Бизнес в индустрии красоты / И. А. Ширикова — «Алетейя»,  
2018

ISBN 978-5-906980-97-7

Наряду с лавинообразным ростом числа салонов красоты и фитнес-клубов, мы становимся свидетелями разорения как только что открывшихся, так и некогда успешных предприятий. Причина этого в том, что растущий рынок этих услуг, прорывные медицинские технологии и успехи фармакологии соседствуют с неумелым менеджментом, боязнью нововведений или использованием устаревших управленческих приемов. Книга содержит рекомендации по минимизации трудностей начального этапа вхождения в этот бизнес. Наряду с общеуправленческими аспектами, большое внимание уделено экономической парадигме предпринимательства. Для корректного взаимодействия с иностранными партнерами основные термины финансового и управленческого учёта даны в англоязычном написании. Рассмотрены финансовые и юридические последствия принятия тех или иных управленческих решений. Показаны приемы регулирования деятельности компании как с помощью классических методов, основанных на анализе финансово-хозяйственной деятельности, так и с использованием ТРИЗ, ФСА, синергии, аттракторов и методологии функционального моделирования IDEF0. Учитывая преимущественно женскую аудиторию читателей, пособие написано простым понятным языком, в ряде случаев в форме беседы от первого лица. Книга рассчитана на широкий круг читателей, интересующихся традиционными и современными подходами к управлению малыми предприятиями.

УДК 338.467.5  
ББК 65.29

ISBN 978-5-906980-97-7

© Широкова И. А., 2018

© Алтейя, 2018

## Содержание

Предисловие	7
Пролог	9
Любое предприятие должно с чего-то начинаться	11
Производственная и экономическая триада	12
Деньги	13
Евклид и евклидова геометрия	19
Who is mister инвестор?	21
Футбол vs[12] бокс	23
В бизнес, как и в историю, можно войти, попасть и вляпаться	26
В шаге от обретения собственности	29
Стратегия – женского рода, а стратег – мужского	31
Конец ознакомительного фрагмента.	33

**Инга Александровна Ширикова**  
**Бизнес в индустрии красоты. Пособие**  
**для блондинок, чайников и не только**

© И. А. Ширикова, 2018

© Издательство «Алетейя» (СПб.), 2018

\* \* \*

## Предисловие

Уважаемый читатель!

*Мужчины и женщины хотят быть красивыми, здоровыми и успешными. Без разницы где: в России, в Америке, или в Китае.*

*Сейчас в этом желании нам помогает медицинская косметология и пластическая хирургия, диеты и фитнес, фармакология и геновая инженерия.*

*Но медицина традиционно консервативна. Древний постулат «не навреди» веками сдерживал её интенсивное развитие.*

*А реалии сегодняшнего дня таковы, что для удовлетворения жизненных потребностей человека медицине необходимо тесно взаимодействовать с другими науками. Оно и понятно: к пониманию Единого движут междисциплинарные связи. Пик прогресса происходит на стыках наук. И преуспевает в этом тот, кто видит связь: вызов → ответ. Можно ставить цели исходя из существующего уровня техники. Но лучше идти другим путём, когда поставленные ориентиры требуют поступательного развития технологий.*

*Так идут здесь, в Массачусетсе в MIT, в калифорнийском Caltech, или в России: в МФТИ, МИФИ, Бауманке. Над перспективными задачами медицины бок о бок работают физики и молекулярные биологи, математики, фармакологи и врачи.*

*Потому что спрос порождает предложения. В России уже давно сформировался средний класс, который понимает, что их профессиональный успех, в том числе, зависит от внешнего вида, отсутствия морщин, рельефности тела и состояния волос. Данный тренд почувствовали предприниматели, а это привело к тому, что 20 % мирового объёма косметологических услуг пришлось на Россию. В ответ на экстенсивный подъём спроса, только в Москве открыто почти 6 тысяч салонов красоты. На каждый – по 2 500 жителей всех возрастов. Много это или мало? Много. Для сравнения, в России на 70 тысяч жителей положен один врач-гастроэнтеролог.*

*И всё было бы хорошо, но история предпринимательства в Америке насчитывает 250 лет, а в России – в десять раз меньше. Влияет ли это на эффективность российского бизнеса?*

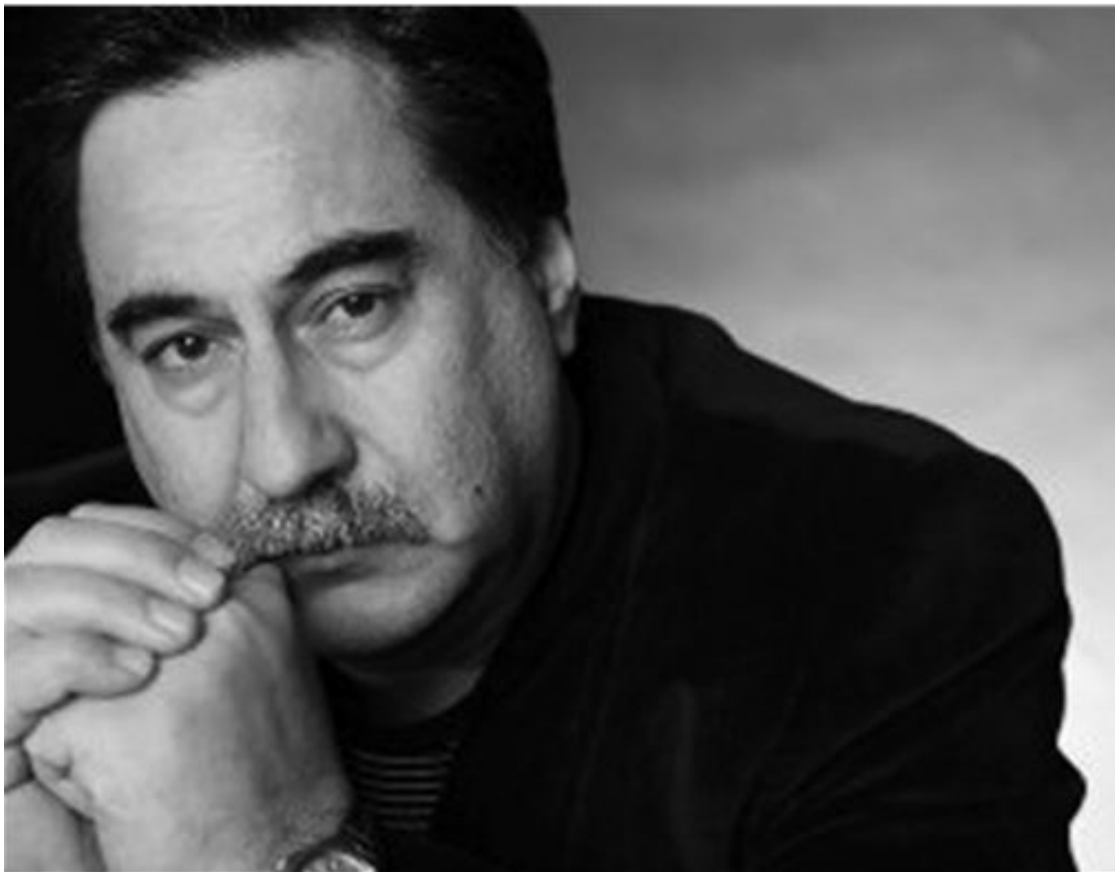
*Несомненно! Поэтому некоторые терпят фиаско. Причина отставания российского менеджмента малых предприятий – в тяжёлом наследии 90-х, когда рынок поглощал всё.*

*Лихие 90-е в России породили класс «челночников» и кооператоров, где свой бизнес вели «на коленках». Ненасытный российский рынок в те времена поглощал любую продукцию или услугу. Но за 25 лет ситуация с рынком услуг в России коренным образом изменилась. Он близок к насыщению. Сегодня работать так, как работали два десятилетия тому назад нельзя. Своими секретами управления российские предприниматели делятся неохотно, а американские, английские и любые другие иностранные рекомендации и пособия в России бесполезны.*

*Я не могу сказать, что российская экономическая школа хоть на йоту отстаёт от немецкой, японской или израильской. Просто для России нужен свой путь, свои подходы и свои методы.*

*Получив прекрасное образование, Инга сумела реализовать себя не только на стыке наук как специалист по фармакотерапии, косметологии, исследователь в области спектроскопии комбинационного рассеяния и экономики, но и в качестве автора интересной и полезной книги, которая, несомненно, является своеобразным учебником по современному менеджменту, адаптированному к реалиям российской действительности.*

*И особая его ценность в том, что заменяя слова «индустрия красоты» на «автосалон» или «шивейная фабрика», и ценность этой книги не изменится.*



*О её золотых руках знают многие пациенты. Сотрудники отзываются о ней как об умелом руководителе. Учёные знают её по изобретениям и научным трудам. Теперь у нас появилась возможность узнать Ингу Александровну не только в роли руководителя, учёного или наставника, но и как писателя, способного придать изложению сложных вопросов простоту.*

*И не только для блондинок и чайников.*

*Влами Грнбег*

*Springfield, Massachusetts,*

*10103, USA*



## Пролог Для блондинок и чайников

*«Ничто так не запутывает, как уверенность в собственных знаниях»*

**Вэй Дэ-Хань**

Всё что здесь будет изложено, соответствует кривой Даннинга – Крюгера (Рис. 1). По мере накопления информации наша уверенность тает. И только став экспертом в какой-либо области, мы можем позволить себе в чём-то не сомневаться. Тем девочкам, которые далеки от математики, но уверены в своих знаниях, рекомендую ещё раз перечитать название книги и эпилог. Всё остальное можно пропустить. Или, как вариант, наймите грамотного управленца и дайте почитать эту книгу ему.

Я закончила лечебный факультет московского медицинского университета, клиническую ординатуру по фармакотерапии, дерматологии, а также получила степень МВА по экономике и управлению наукоёмким предприятием. У меня есть изобретения в области медицины, защищённые российскими и немецкими патентами. Со студенчества в течение нескольких лет работала в самой известной московской клинике пластической хирургии. Затем трудилась в частных салонах красоты врачом-косметологом и главврачом небольшой сети. В один из дней я подошла к своему отцу и сказала: «папа, я созрела для того, чтобы создать свой бизнес».



Моё повествование – это не дневник и не автобиография. Это даже не дорожная карта, для работы с которой нужен курвиметр<sup>1</sup>. Это путеводитель. Надеюсь, что простой и понятный. Он написан моими слезами, бессонными ночами, седыми волосами и пароксизмами побед. Плохо это или хорошо? Уверена, что хорошо. В жизни радости и неудачи вместе обеспечивают нам удивительный баланс гармоничного развития. Не нужно бояться трудностей. Они даны нам в сочетании с победами!

Так что же с бизнесом? Американский психолог, автор теории лидерства Фред Эдвард Фидлер как-то сказал: «лучший способ стать президентом компании – это родиться в семье, которая владеет компанией». Но если вы родились в другой семье, то для построения современного и красивого бизнеса нужно много искать, работать, думать и снова работать. Иногда этот путь называют методом проб и ошибок. Такое название некорректно. Мы работаем не для того, чтобы раз за разом ошибаться. Нам нужны удачные находки, нам нужны победы. Поэтому если уж использовать подобную терминологию, то назвать его следует методом проб и удачных находок. Иначе сработает фактор, который на английском языке звучит как Path Dependence – эффект колеи. Это, значит катиться по накатанной. Да, возможно вы не совершите фатальных ошибок и набьёте меньше шишек, но и никогда не выйдёте в лидеры. Так и будете плестись у кого-то в хвосте. Эта книга не о колее.

В книге много таблиц, графиков и формул. Поверьте, даже выпускнице режиссёрского факультета театрального вуза без элементарных знаний финансовой математики не удастся построить эффективный бизнес. Вместо того чтобы ожидать наслаждений от рублёвого дождя, вам придётся с утра до вечера считать, анализировать, менять и улучшать. Джеймс Харрингтон, автор бестселлера «Оптимизация бизнес-процессов», отметил: *«Измерение – это ключ. Если вы не измеряете, то не контролируете. Если не контролируете, то не управляете. Если не управляете, то не можете улучшить работу»*. А ведь нам нужен лучший бизнес, не правда ли?

Любое предприятие – это зеркальная копия своего владельца. Если вы выпускница Смольного института благородных девиц, то ваш бизнес будет в корне отличаться от фирмы взбалмошной поклонницы Heave Metal. Если вы рокерша, но хотите иметь организацию, где «всё по полочкам», – наймите на должность директора смолянку<sup>2</sup>. И вообще определитесь, кем вы будете в своём бизнесе: стратегом, оперативным управляющим или исполнителем?

Стратег – это заказчик «музыки». Он повелевает, заказывает, но сам «в ресторане на эстраду к микрофону» не лезет. И не учит скрипача водить смычком. Если вы управляющий, то суток вам будет явно мало. А загнанных лошадей, как известно, пристреливают.

Если вы по натуре исполнитель, то зовут вас Фигаро, нравится вам это или нет. И в лидеры бизнеса вам путь заказан. Поэтому договоритесь обо всём сами с собой на этом берегу. Ребёнка начинают воспитывать тогда, когда он лежит поперёк лавки. Надеяться на то, что вы в корне поменяете стиль управления предприятием, когда встанете на ноги, окупите затраты или заработаете свой первый миллион, нереально. А нам ведь нужна определённости, не так ли?

*P.S. Я сторонница конкретики. Поэтому не работаю в режиме «если». Но в данной книге это слово будет встречаться довольно часто. И почти после каждого «если» я покажу экономические или правовые последствия принятия того или иного управленческого решения. Но вначале сухая теория. Без неё можно наломать дров и потерять деньги.*

---

<sup>1</sup> Курвиметр – гаджет с колёсиком для измерения длины извилистых линий на топографических картах и планах.

<sup>2</sup> Смолянками в дореволюционные времена в Питере именовали выпускниц Смольного института благородных девиц – первого в России женского учебного заведения закрытого типа. Ещё этот институт называли «Школа фрейлин», а самих барышень – кисейными. Девочек дворянского происхождения забирали в пансионат с шести лет, где они безвыездно проводили последующие 12 лет, фактически до замужества.

## **Любое предприятие должно с чего-то начинаться**

*«Любое поднятие задницы с дивана чревато получением денег».*  
**Евгения Шацкая. Библия стервы. Правила, по которым играют настоящие женщины.**

Современная история нашей страны знает младореформаторов. Взахлёб начитавшись американских учебников, они ввергли страну в хаос капитализма с нечеловеческим лицом. Потом поумнели и сделали успешную карьеру. Примерно также обстоят дела у младопредпринимателей. Вначале проблемы, а потом успех. Всё дело в том, кто какие книги читает и у кого учится. Но главное – это (см. эпиграф), и для этого необходимо сделать первый шаг.

## Производственная и экономическая триада

Мир знает множество неразрывных триединств. У зороастрийцев это была «мысль, слово, дело». У христиан – это Святая Троица. Максимилиан Робеспьер триадой *Liberte, Egalite, Fraternite* – свобода, равенство, братство, выразил идею французской утопии. Три философских категории: общее, особенное и единичное в логике Г. В. Гегеля. Граф С. С. Уваров в XIX веке триадой сформулировал национальную идею России: «православие, самодержавие, народность».

Точно также в основе любого бизнеса лежит управленческая триада. Это **средства производства + деньги + персонал**. Она, как и все остальные триады, едина и неделима. Если у вас есть деньги и работники, но нет самого предприятия – салона красоты или фитнес-клуба, считайте, что у вас нет бизнеса. С другой стороны, если у вас есть кабинет, врачи-косметологи, медсёстры-эстетисты, но нет денег на закупку филлеров, аренду (*Lease*) кабинета, коммунальные платежи, ваш бизнес нежизнеспособен. То же самое при отсутствии персонала.

Если с управленческой триадой у вас всё срослось, то она переходит в технико-экономическую триаду: **получение ресурсов → использование ресурсов → достижение результата**. В идеальном случае это даст положительный экономический эффект – прирост финансового результата. Вот ради достижения этой цели вы взяли в руки данную книгу. Однако, чтобы результат оказался положительным, нужно не только управлять ресурсами. Работу следует планировать, свои услуги продвигать, оценивать влияние внешней среды. Поэтому в бизнесе мы видим нечто большее, чем просто триаду. В какой бы сфере вы не трудились, вам придётся заниматься выстраиванием стратегии бизнеса, управлять производственными структурами, заниматься экономикой и финансами, вести разнообразный учёт, использовать маркетинговые технологии и планирование, управлять персоналом и, конечно же, осуществлять операционную деятельность, которая определена уставом вашего предприятия. О всём этом я попытаюсь вам рассказать.

Возможно, вы скажете, что проблемы можно решить, были бы деньги. Вы абсолютно правы. Но в этом случае с помощью денег, знаний и способностей придётся выстроить триаду вашего бизнеса: средства производства + деньги + персонал. Здесь все элементы важны и взаимосвязаны как паззлы. Однако потенциальный предприниматель в начале своего бизнес-пути в первую очередь сталкивается с проблемой поиска денег.

## Деньги

Немецкий социолог и экономист Карл Генрихович Маркс выявил у денег пять функций. Деньги это:

1. Мера стоимости.
2. Средство обращения. 3. Средство накопления.
4. Средство платежа.
5. Мировые деньги.

Заметьте, что у денег нет функции размножения. Поэтому если у вас в красивом кошельке лежат деньги, то это просто дорогостоящие в настоящий момент бумажки, обладающие пятью функциями. И в каком бы положении они там не лежали, всё равно их больше не станет. Деньги на банковском счёте – это вообще просто цифры под управлением незнакомаго вам менеджера. Но если свои кровные вложить в некое дело, которое, по вашему мнению, должно приносить прибыль, то это уже не деньги. Это **капитал**. И он может, как уменьшаться, так и увеличиваться. Всё зависит от того, в чьих руках капитал и какой голове принадлежат эти руки.

Скажу сразу: я не знаю бизнеса, который можно построить, не вложив, как минимум, 2 млн рублей. Если только делать декупаж или варить мыло у себя на кухне. Мы будем говорить о сумме, достаточной для приобретения хорошей квартиры в Москве. И вовсе не в Бутово, Коммунарке или в Бирюлёво. Поэтому если в вашем свободном распоряжении есть 10–15 млн рублей, то открыть очень хороший салон красоты в престижном районе столицы не составит большого труда. Если вы решили создать фитнес-клуб, то затраты серьёзным образом возрастут. Для фитнес-клуба необходимы просторные залы, которые дорого стоят. О клинике пластической хирургии я вообще молчу. Для неё требуется специальное помещение, дорогое оборудование и высококласные специалисты.

Правда, вложение даже очень больших денег не всегда ведёт к получению большой прибыли. Тут как блондинке<sup>3</sup> встретить динозавра на улице: вероятность 50/50. То ли встретишь, то ли нет. Но с другой стороны, если вы вольны распоряжаться такой суммой, то вероятно у вас уже есть какой-то бизнес или он вам вообще не нужен. Однако если вас всё же одолевает зуд предпринимательства и желание поскорее превратить свои деньги в капитал, моя книга как раз поможет вам осуществить задуманное, или отказаться от такой затеи. К сожалению, не всегда всё бывает так хорошо с деньгами. Поэтому если достаточного количества денежных средств нет, то их придётся найти. И тут три разных пути.

Первый путь – это кредит банка. Скажу прямо: это лучший вариант, хотя девочки боятся его больше всего. Вероятность получения кредита зависит от «калибра» бизнеса и наличия финансового поручителя или имущественного залога. Большому предприятию кредит получить легче. Минэкономразвития РФ регулярно указывает критерии «величины» для бизнеса. В 2017 год это было:

- ♦ микробизнес – выручка до 150 млн рублей за год, без учёта НДС [*Value added tax (VAT)*], и численность персонала до 15 человек;
- ♦ малый бизнес – выручка до 800 млн рублей за год, без учёта НДС, и численность персонала до 100 человек;
- ♦ средний бизнес – выручка до 2 млрд рублей за год, без учёта НДС, и численность персонала до 250 человек.

---

<sup>3</sup> Здесь и далее, все персонажи являются вымышленными, и любое совпадение с реально живущими или жившими людьми случайно. Это дисклеймер (англ. Disclaimer) – письменный отказ от ответственности за возможные деликтные последствия того или иного поступка.

Такое же деление существует и в странах СНГ<sup>4</sup>.

Портал Банки.ру регулярно приводит аналитику и публикует рейтинги банков, предоставляющих кредиты на развитие малым предприятиям на приемлемых условиях. По состоянию на 11 августа 2017 году это выглядело (см. Табл. 1) так<sup>5</sup>:

В 2017 году тенденции кредитования малого и среднего бизнеса банковским сообществом склонились к росту и уменьшению стоимости кредитов. Это вызвано как давлением Правительства РФ на банки, заставляя их повернуться лицом к малому бизнесу, так и снижением пессимистических настроений предпринимателей. Владельцы начали думать не только о выживании, но и о развитии своих предприятий. Сейчас Сбербанк, ВТБ и Россельхозбанк запустили новый продукт «Программа 674», согласно которой субъектам малого предпринимательства, которые занимаются оказанием высокотехнологичных услуг в области медицины, выдают кредиты от 5 млн до 1 млрд рублей под 10,6 % годовых. Для получения такого кредита необходимо залоговое обеспечение.

Таблица 1

Кредиты на развитие малых и средних предприятий

Кредит/Банк	Ставка, % годовых	Доп. расходы, комиссии	Макс. срок кредита (лет) и т.д.	Макс. сумма, руб.	Залог/страхование залога
«МСБ-Бизнес», Энерго-трансбанк	13	1% от суммы кредита	5	70 млн	Гарантии, залог третьих лиц, недвижимость, оборудование, собственные векселя банка, ТМЦ, транспортные средства: страхование залога обязательно.
«Инвест», Автоград-банк	13,9	1,5% авансовый платёж или 2% с рассрочкой до 6 мес.	7	100 млн	Недвижимость, оборудование, приобретаемое имущество, смешанное обеспечение, спецтехника, транспортные средства.
«На развитие бизнеса», Русский торговый банк	18	1,5% при сумме лимита до 5 млн руб, 1% — свыше 5 млн руб.	5	50 млн	Гарантии, гарантии Корпорации МСП, гарантийный депозит, движимое имущество, залог третьих лиц, земельные участки, корпоративное или личное имущество, недвижимость, оборудование, основные средства, поручительство фондов. Необходимость страхования залога решается в индивидуальном порядке.
«Доверие», Сбербанк России	18,5	нет	5	3 млн	Залог не требуется
«Точка опоры», Кузнецкбизнес-банк	19	нет	5	5 млн	Качественные, ликвидные и надёжные активы (недвижимое имущество).

<sup>4</sup> Кулаковская Т. А. «Предприятие как субъект хозяйствования». Конспект лекций по курсу «Экономика предприятия». <http://samzan.ru/32581>.

<sup>5</sup> Газета «Малый бизнес», сентябрь, 2017 г. (№ 8) mbgazeta.ru.

Кредит/Банк	Ставка, % годовых	Доп. расходы, комиссии	Макс. срок кредита (лет) и т.д.	Макс. сумма, руб.	Залог/страхование залога
«Партнёр», Альфа-банк	19,5	нет	3	6 млн	Залог не требуется
«Ген-бизнес», Генбанк	22,5	От 0,5% от суммы	3	Макс. сумма не определена	Гарантийный депозит, залог третьих лиц, земельные участки, корпоративное или личное имущество, недвижимость, оборудование, собственные векселя банка, товары в обороте, транспортные средства, ценные бумаги
«Бизнес развитие», РТС-Банк	23	3 тыс. руб. за рассмотрение кредитной заявки; 0,5-2,5% от суммы кредита за выдачу единовременно	5	25 млн	Земельные участки, имущественные/денежные права, недвижимое имущество, оборудование, поручительство фондов содействия кредитованию малого бизнеса, спецтехника, товары в обороте, транспортные средства, ценные бумаги, в т.ч. векселя, паи ПИФов.
УРАЛСИБ	От 13,1	Комиссия 1,2% от суммы кредита, но не менее 25 тыс. руб. и не более 105 тыс. руб. + страхование обязательств	От 6 мес. До 10 лет	От 300 тыс. до 170 млн руб.	Под залог имеющегося в собственности или приобретаемого имущества + доля собственника в софинансировании от 10%



Как мы видим, чаще всего банк требует залог. Однако даже при его наличии кредитные организации могут отказать по различным основаниям, не связанным с отсутствием материального обеспечения. Динамика отказов вовсе не радует, но всё же надежда пока жива (см. Рис. 2).

Если вы найдёте начальника кредитного отдела банка, который сошёл с ума, но всё же ходит на работу, вам дадут кредит без залога. Правда, под повышенный процент. Но и здесь существует возможность манёвра. Попробуйте взять кредит под залог приобретаемого имущества, или готового бизнеса. Сложно, канителью, но можно. Важно понимать, какова реальная рентабельность вашего будущего бизнеса. Так, если банк кредитует вас под 15 % годовых, а рентабельность будущего бизнеса составляет 20 %, то по факту, итоговая рентабельность

(доходность) бизнеса лично для вас составит всего  $20\% - 15\% = 5\%$ . Это чуть меньше, чем декларируемая инфляция в нынешние времена.

Мало? Так не сразу Москва строилась! Работайте, крутитесь. Иными словами, повышайте рентабельность своих инвестиций.

Зато после того, как полностью рассчитаетесь с банком за кредит, вся прибыль целиком и полностью будет вашей. А какая там рентабельность?  $20\%$ ? Это значит, что каждый рубль, вложенный в ваш бизнес, будет давать 20 копеек прибыли. Если вы хотите подробнее узнать, что такое рентабельность, откройте страницу 115. А чтобы не заблудиться, и не потерять место, где читали ранее, используйте ляссе<sup>6</sup>. Следует отметить, что депозитный банковский вклад будет давать вам вдвое меньше прибыли. Хотя без «геморроя». При способе финансирования бизнеса путём банковского кредита важно реально оценить срок окупаемости проекта. То есть досконально рассчитать срок, на который вы влезаете в кредитное ярмо. Узнать, что такое срок окупаемости инвестиционного проекта можно на странице 128.

Если бизнес зарегистрирован недавно, движение денежных средств по счёту невелико, или его нет совсем, деньги нужны небольшие, а высокие ставки не устраивают, многие предприниматели находят выход в оформлении потребительского кредита на физических лиц. Банки такие решения принимают быстро, требуют минимум документов, без залога и на 4 % дешевле, чем кредиты для юридических лиц. Но в этом случае банк потребует подтверждения существования источника вашего дохода. Наличия белой заработной платы, другими словами. Сбербанк, например, поинтересуется, когда вам исполнится 65 лет и бесплатно сфотографирует.

Англичане утверждают, что деньги можно найти с помощью «Triple F». Мы же говорим, что деньги можно занять у «трёх Д» – у домашних, друзей и дураков. Только нужно знать, что кредитный договор вступает в силу с момента его подписания, а договор займа – с момента получения денег.

Второй способ финансового строительства собственного бизнеса – это привлечение инвестиционных денежных средств на интернет-площадках взаимного кредитования, которые набирают популярность у нас в последнее время. Процентные ставки (*Interest*) там выше, но процедура получения денежных средств, при наличии грамотным образом составленного бизнес-плана, проще. Правда, большую сумму денег там найти проблематично. Большую – это более 10 млн рублей.

Третий вариант – найти богатого инвестора, который даст вам много денег. И вот тут снова два варианта. Нет, не в том смысле, что даст или не даст. Мы рассмотрим условия, когда инвестор деньги определённо даст.

Договориться с инвестором порой сложнее, чем убедить начальника кредитного отдела банка. Банковский работник действует в соответствии с регламентом банка. Он просто согласовывает выделение денежных средств, которые не принадлежат ему лично. Для него это просто цифры. В отличие от банка, инвестор отдаёт вам свои кровные. Но с другой стороны, у него нет жёсткой инструкции, в каких случаях инвестировать, а когда отказывать. Поэтому вначале потенциального инвестора нужно найти и убедить. И тут снова не всё однозначно, поскольку существуют две разновидности инвесторов.

Как сегодня принято говорить в определённых кругах, в основном людьми движут два побудительных момента: либо бабло, либо понты. А если речь идёт о каких-то пропорциях, то это как рыбку съесть и лапки не замочить. Что в полной мере касается как предпринимателей, так и инвесторов. Они ведь тоже люди!

---

<sup>6</sup> Ляссе – это закладка в книге. Название получила от немецкого слова, искаженного на французский манер «Lisezeichen», хотя сами немцы называют их «блаттвайзерами» – «указателями листа». В России же их называют «паворозами» или «поворозами». Барышни XIX века закладывали страницы книг кружевными платочками.



Доминирующая часть инвесторов вкладывает свои свободные денежные средства ради получения дополнительной прибыли. И это нормально. Такого инвестора можно убедить с помощью грамотным образом составленного бизнес-плана. Лучше, если он будет составлен в соответствии с требованиями UNIDO<sup>7</sup>. Подробнее о бизнес-плане читайте на странице 200. К инвестору следует идти с двумя документами: с подробным бизнес-планом и с инвестиционным меморандумом. Меморандум<sup>8</sup> – это квинтэссенция из бизнес-плана. Если документ из десяти страниц инвестора не заинтересовал, то нет смысла терять его и своё время на демонстрацию объёмного документа.

Хочу предупредить заблаговременно: инвестору нужен бизнес-план, а не научно-фантастический роман и даже не комиксы с картинками. Без серьёзного исследования вас к нему на порог не пустят. Поверьте, инвестор в финансовом и технологическом планировании разбирается куда лучше вас. Взгляните на кривую Даннинга – Крюгера (Рис. 1). На мякине инвестора не проведёшь. Кстати, как и начальника кредитного отдела банка. Сумасшедших туда не берут.

Если вопрос полезности и значимости инвестиционного проекта с инвестором решён положительно, то оценка возможности его реализации зависит от ответов на три главных вопроса:

1. Каков необходим объём финансовых ресурсов?
2. Какова цена денег этого источника финансирования?
3. Окупятся ли сделанные вложения, т. е. достаточен ли объём прогнозируемых поступлений по сравнению с инвестициями?

Ответ на первый вопрос определяет технологическая суть проекта. Её выражают затраты, обоснованные в бизнес-плане. Деньги вам нужны не сразу все, здесь и сейчас, а в форме кредитной линии растянутой во времени. Ответ на второй вопрос зависит от конкретной ситуации на инвестиционном рынке и аппетита инвестора. Банк финансирует вас под 15 %, площадка взаимного кредитования под 30 %, а инвестор хочет не менее 50 %. Чтобы ответить на третий вопрос, необходимо от финансового потока как функции времени, перейти к его обобщённым характеристикам. Для этого проводят всесторонний экономический анализ, по результатам которого принимают или отвергают инвестиционный проект.

Если всё срослось, то следует осознать, что как создатель компании вы должны научиться говорить «нет!» инвесторам. Да!

ма или будет полезна потенциальному инвестору. Это касается как инвестиций на фондовом рынке, так и прямых вложений в компании и предприятия. Как правило, этот документ лично вручают представителю другой компании или корпорации.

Не смейтесь! Именно так. Конечно, необходимо прислушиваться к их мнению, но нельзя позволять им управлять компанией. Если они настолько хорошо знают, что надлежит делать, почему тогда сами не запускают новый бизнес?

Насколько сильно вы зависите от инвестора, определяет ваша доля в компании. Пока всё идёт гладко, он может вам не мешать. Но в бизнесе не всегда всё складывается хорошо. Слишком много успешных проектов потопили сами инвесторы. К сожалению, некоторые с утра до вечера могут торчать в вашем кабинете, напрочь парализуя всю работу. Поэтому сразу же договоритесь с инвестором, что в ваших руках будут ресурсы и кадры компании, а также контроль и координация всех технологических и управленческих процессов. Если хоть один из четырёх перечисленных факторов окажется вне сферы ваших полномочий, то вы не сможете управлять предприятием.

---

<sup>7</sup> UNIDO – Департамент про промышленному развитию, входящий в структуру Организации объединённых наций.

<sup>8</sup> Меморандум в переводе с латинского языка обозначает «то, о чем нужно/ следует помнить». В этом документе излагают информацию, которая необходи-

С самого начала договоритесь, что вы гарантируете согласованный уровень рентабельности и оборачиваемости активов, а они не вмешиваются в ваш стиль управления и финансово-хозяйственную деятельность предприятия. При этом заранее согласуйте, с какой периодичностью вы отчитываетесь перед инвесторами о ходе хозяйственной деятельности. Пусть это будет раз в квартал или раз в год.

Как вы уже могли заметить, некоторые экономические термины я даю на русском, так и на английском языках. Сделано это специально на тот случай, если вам придётся работать с англоязычным инвестором или партнёром. А то иногда доходит до курьёзов. Мне рассказали, что одна молодая бизнес-леди на переговорах с иностранным инвестором услышала от него: «*Мадам, дайте мне, пожалуйста, пи энд эль (P&L<sup>9</sup>)*». Несколько смутившись, она тихонько спросила у сопровождавшего её консультанта: «*А зачем он просит, чтобы я ему дала пендель?*».

К счастью, встречаются и такие инвесторы, которые могут дать деньги, не ориентируясь на будущую прибыль. Их интересует красивая идея, прорывной стартап или собственные понты.

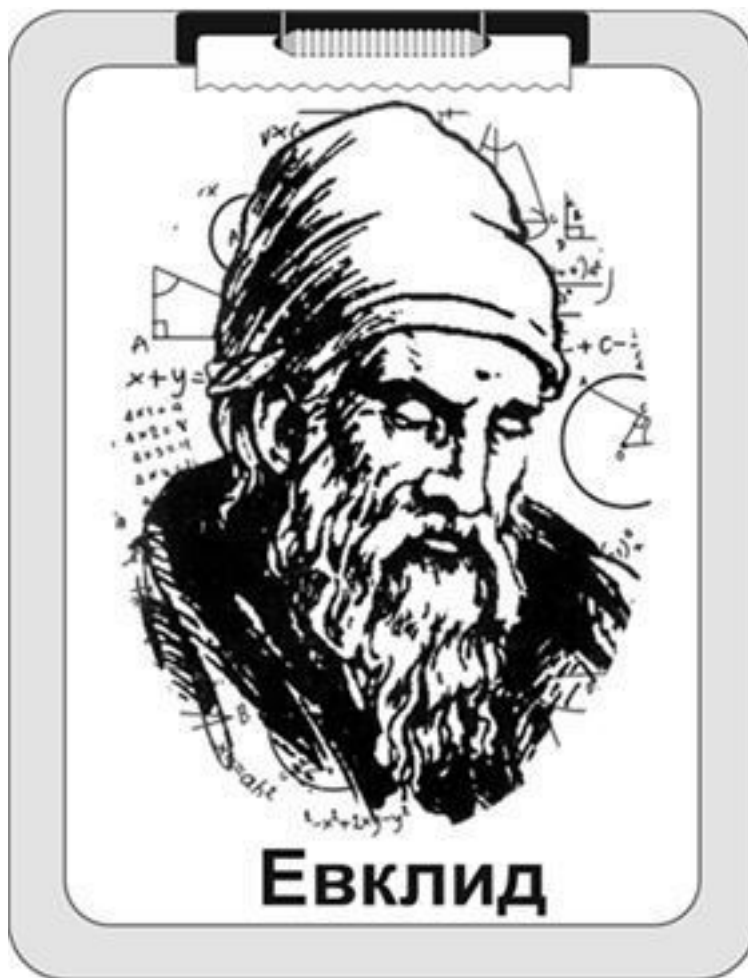
Таких мало, но они есть. Они финансируют исследование колец Сатурна и изучение неизвестного представителя рода Protozoa. Зачем? Почему? Для чего? Это нам неизвестно. Можно, конечно, ещё замуж выйти... И об этом следующая глава. Нет, не о замужестве. Об этом пишут другие леди. Я о неведении и о геометрии.

---

<sup>9</sup> Account (Statement) Profit and Loss (P&L) форма отчёта о прибылях и убытках предприятия. В США его называют Income Statement.

## Евклид и евклидова геометрия

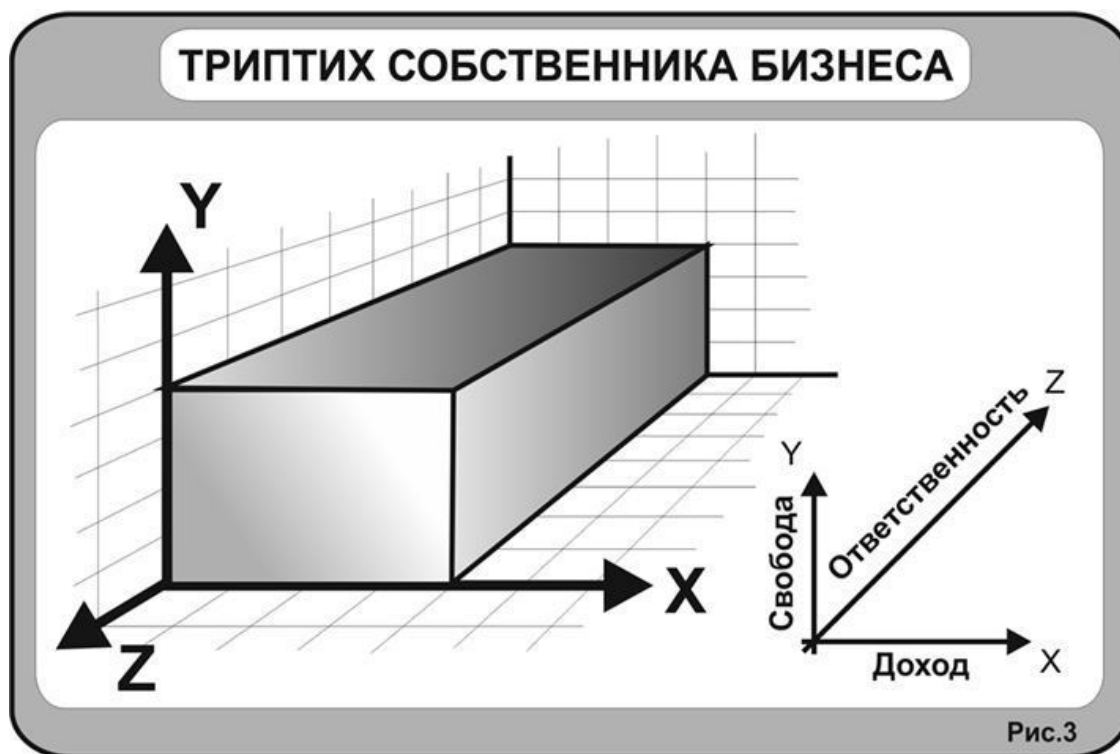
В древние дохристианские времена в Греции жил математик Евклид. Имя и отчество неизвестно. Просто Евклид. Прославился он тем, что родил геометрию, которую до сих пор изучают в школе. С тех пор она носит его фамилию – Евклидова геометрия. Его детище, в том числе, описывает трёхмерный мир, в котором мы живём. То есть формат 3D. Это как в кинотеатрах сети «КАРО-Фильм».



В одномерном пространстве точка имеет адрес ( $X_1$ ). Это как раб в Древнем Риме. У него ничего нет своего, только адрес его хозяина. Хозяин мог его продать, и тогда адрес раба менялся на ( $X_2$ ). Несладко быть рабом и зависеть исключительно от внешних обстоятельств.

Отрезок прямой ( $X_1, X_2$ ), как и наёмный работник, имеет два адреса: место жительства и место работы. Длина отрезка – это размер его заработной платы. О чём, в основном, говорят наёмные рабочие? Где живёшь, где работаешь, сколько зарабатываешь.

В двумерном пространстве с осями ( $X, Y$ ) можно построить прямоугольник. Это как наёмный руководитель. У него есть определённая заработная плата ( $X_1, X_2$ ) и мера ответственности за вверенный ему коллектив ( $Y_1, Y_2$ ). Точка (раб) и отрезок прямой (наёмный рабочий), живущие в одномерном пространстве, никогда не поймут, что такое прямоугольник (наёмный руководитель) из двумерного мира. Суть разговоров наёмных руководителей гораздо шире. Это не только где живут, где работают и сколько зарабатывают, но и о своём коллективе, о своих подчинённых и об ответственности, конечно же.



Развивая такой подход далее, перейдём в трёхмерный мир. Это мир 3D с осями X, Y, Z, в котором мы живём, и в котором постараемся графически изобразить собственника бизнеса. Абстрактно, предпринимателя следует рассматривать как параллелепипед. Это такой кубик со сторонами различной величины, проще говоря. Три стороны – это три составные части, три ипостаси собственника, а именно: (X1, X2) – величина его дохода от бизнеса; степень его ответственности за своё дело (Z1, Z2); и возможность распоряжаться собственным временем (Y1, Y2). С позиции евклидовой геометрии сказанное можно представить в виде триптиха, который выглядит как на Рис. 3.

У этого придуманного нами на Рис. 3 абстрактного владельца бизнеса, доход относительно невысок в сравнении с личной свободой. Возможно, у него доминирует ответственность за своё дело. Чем это вызвано, можно лишь догадываться. Может быть, на предприятии не отлажены технологические процессы из-за чего собственник «привязан к бизнесу коротким поводком», или это особенности его психологического уклада и страсть к управлению в ручном режиме. На досуге поразмышляйте, а какой вы параллелепипед?

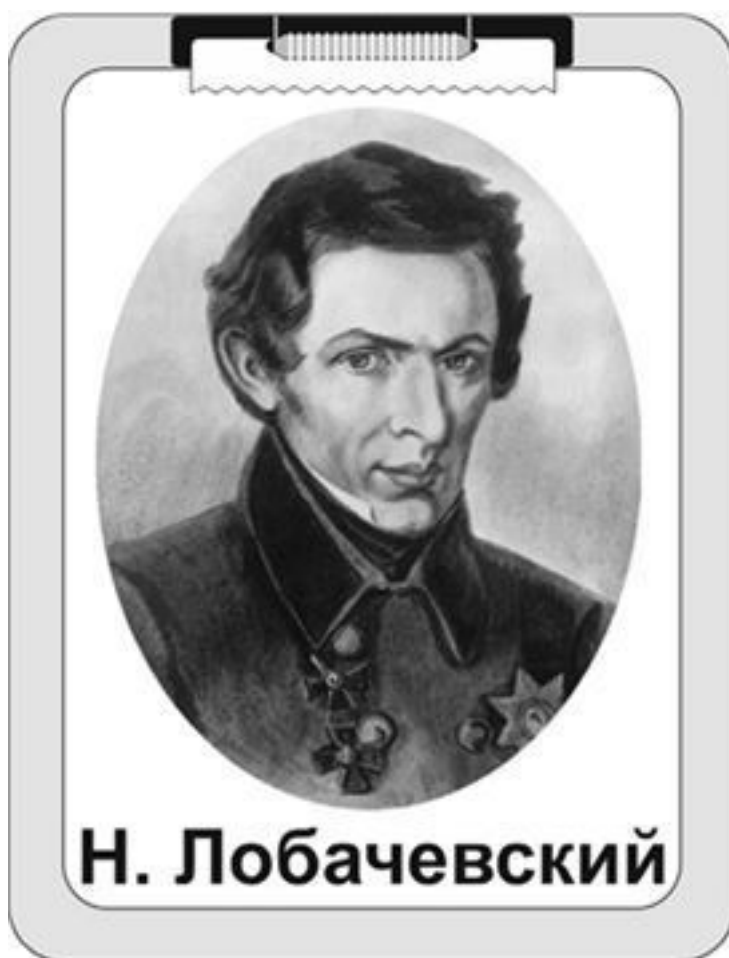
Чтобы вас окончательно запутать, скажу, что, помимо трёх проекционных осей, у куба восемь вершин, шесть плоскостей и двенадцать граней. Среди владельцев бизнеса тоже встречаются многогранные личности.

Никогда не плачьте в жилетку своему бухгалтеру. Она – квадрат, живущий в своём двумерном мире. А вы – куб из третьего измерения. И мир у вас совершенно иной. Понять вас, ей не дано Евклидом. Но это важно понять вам! И ещё. Даже если вы и куб, и на вашу геометрическую фигуру взглянуть издали, то каким бы большим тело не казалось вблизи, с большого расстояния оно выглядит как обычная точка. А точка – это раб. Поэтому опасайтесь превратиться в раба своего бизнеса! Хотя, с другой стороны, Венеция издали, с борта самолёта, выглядит куда привлекательнее, чем с берега её грязного канала.

На этом евклидова геометрия заканчивается, и мы плавно переходим в область высшей математики. К неевклидовой геометрии. Её тоже нужно понять и не умереть.

## Who is mister инвестор?

Ректором казанского университета в конце XIX века был Николай Иванович Лобачевский. Это в его университете в статусе студента-заочника юрфака состоял В. И. Ленин. Но Владимир Ильич к геометрии никакого отношения не имеет. Нам интересен сам Николай Иванович, которого известный английский математик Уильям Клиффорд назвал «Коперником геометрии». Именно Лобачевский был создателем **неевклидовой геометрии**<sup>10</sup>. Без Лобачевского нам не понять, каким образом выстраивать взаимоотношения в формате «бизнесмен – инвестор» и почему сложно в чём-то инвестора убедить.



Евклидова геометрия, оперирует одномерным, двумерным или трёхмерным пространством. Нам это понятно, поскольку мы живём в трёхмерном мире с координатами X, Y, Z. В этих координатах мы можем с лёгкостью описать точку, отрезок прямой, квадрат или куб. Неевклидова геометрия, оперирует понятиями многомерного пространства, которое мы не можем изобразить в системе 3D. В многомерном пространстве, например, существует гиперкуб. И что самое удивительное, обычный трёхмерный куб никогда не поймёт, какой он, этот гипер?

---

<sup>10</sup> Лобачевский заложил основы неевклидовой геометрии и неевклидовой тригонометрии. Он показал, что сумма углов треугольника меньше  $180^\circ$ , и что не все треугольники имеют одинаковую сумму углов, поскольку чем больше площадь треугольника, тем меньше сумма его углов. Таким образом, не существует подобных треугольников, то есть не существует треугольников одинаковой формы, но разного размера.

Если вы владелец бизнеса, то вы куб, а инвестор – это гиперкуб. И при этом мы хотим понять инвестора? Да ни «вжисть»!

Насколько выгодно работать с инвестором? Сразу скажу – не выгодно. Об этом я говорила выше. С банком расплатились за два года, и бизнес ваш. И 100 % прибыли тоже ваши. А с инвестором, даже если договоритесь 50 на 50, то будете получать всё время совместной работы только 50 % лично вами заработанной прибыли. По сути, дивиденды инвестора представляют собой вечную ренту (перпетуитет).

Кстати, если вы научились работать с банком или налажен прямой контакт с инвестором, может сразу замахнуться на сеть косметических салонов красоты? Но не следует надеяться, что если один салон приносит сто тысяч рублей прибыли, то, развернув десять салонов, вы получите миллион. И связано это с экономическим законом, гласящим, что при увеличении масштабов производства прибыль в пересчёте на один салон снижается. А ведь мы законопослушные девочки?

Отличный вариант – иметь в собственности несколько салонов красоты и пару, тройку фитнес-клубов различной ценовой категории, клинику пластической хирургии и глянцевого журнал. Я бы ещё присовокупила сюда ресторан, чтобы с 80 %-ной скидкой кормить клиентов фитнес-клуба. Но мне сказали, что это безнравственно и аморально. Хотя, для многих владельцев маленького бизнеса и сеть парикмахерских из области грёз. Но как говорят, мечтать не вредно. Вредно не мечтать!

Вам не нужна сеть? Тогда можно начинать свой бизнес «от точки». И ходить вокруг неё всю свою жизнь... Хотя это всё же лучше, чем работать на чужого дядю. Ещё Сол Беллоу<sup>11</sup> сказал, что: «Одно дело есть свою еду, а другое дело – просить подаяние. Даже если калории те же, организм усваивает их по-разному».

---

<sup>11</sup> Saul Bellow – лауреат Нобелевской премии по литературе 1976 г. Автор романа «Приключение Оги Марча».

## Футбол vs<sup>12</sup> бокс

Москва – уникальный город. В нём проживает свыше 10 % населения всей России. А в московской агломерации вообще зарегистрировано более 20 миллионов человек. И чтобы здесь преуспеть, нужно знать законы. Иначе проблем не оберёшься<sup>13</sup>. Без знания и, главное, без соблюдения законодательства, взаимоотношения предпринимателя и государства похожи на матч двух футбольных команд. В какой-то момент футболисты одной команды начинают играть по правилам регби. И не факт, что вторая команда станет такое терпеть. Скорее всего, она начнёт играть с вами по правилам бокса. И будьте уверены, что в такой поединке вы не окажетесь Мухаммедом Али и даже не Кассиусом Клеем<sup>14</sup>. Пытаться переиграть государство бессмысленно, глупо, и чревато мгновенным нокаутом. Незнание или игнорирование законов неизбежно разрушит бизнес и приведёт к крупным личным неприятностям.

Безграничное как океан, российское законодательство содержит огромное количество законов и подзаконных актов, стандартов, правил, порядков и процедур, за нарушение которых не только сами юридические лица, но также их руководителей привлекают к административной, а если сумма ущерба превышает 1,5 млн рублей, то к уголовной ответственности. Не отбили или не выдали кассовый чек покупателю, не уведомили соответствующий орган о заключении трудового договора с мигрантом, нарушили срок извещения учредителя компании о внеочередном собрании участников общества – получаете штраф, как на само общество, так и на его директора. С конкретными рисками, в зависимости от сферы деятельности, лучше ознакомиться заранее, почитав на досуге КоАП РФ и УК РФ. Размеры штрафов могут быть существенными. Из самого печального для физического лица – это дисквалификация руководителя и, конечно же, лишение свободы. Поэтому необходимо следить за изменениями в законодательстве. Тут существует несколько подходов.

Если в штате предприятия есть юрист, он поможет не только сократить издержки, увеличить прибыль и договориться с клиентами, но и предупредит вас о близости «красной черты» которую нельзя пересекать. Чтобы так работать, юрисконсульту следует регулярно рассказывать о проблемах компании, а не давать ему конкретных поручений. Всё-таки в своей профессии юрист знает больше и сможет придумать что-то получше, чем каждый раз обращаться в суд, поскольку он не просто решает локальную задачу с конкретным договором, а находит брешь в системе управления и латает её. Если юриста в штате компании нет, тогда читайте специальную литературу, посещайте тематические интернет-форумы и прежде чем что-либо предпринять руководствуйтесь правилом: «семь раз подумай и только после этого ещё один раз подумай, и если есть хоть тень сомнения, – не делай».

Можно опираться на помощь государства. Исполнительная власть заинтересована в том, чтобы предпринимательское сообщество вело себя по правилам цивилизованного рынка и не играло с государством в жмурки. В первую очередь это предоставление безопасных качественных услуг и, конечно же, уплата налогов. Вы можете не заметить, что у вас всё идёт хорошо, но налоговая служба заметит это обязательно.

Генеральная прокуратура Российской Федерации запустила в эксплуатацию ФГИС «Единый Реестр Проверок», который содержит информацию о плановых и внеплановых проверках юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, проводимых в соответствии с Федеральным законом от 26.12.2008 N 294-ФЗ (в ред. от 27.11.2017) «О защите прав юриди-

---

<sup>12</sup> VS – versus (лат.) против.

<sup>13</sup> О распространённых преступлениях можно прочесть здесь: «Преступления, связанные с хищениями собственности, – одна из основных проблем современного бизнеса». <http://alldocs.ru/zakons/index.php?from=12798>.

<sup>14</sup> Мухаммед Али (урождённый Кассиус Клей) выдающийся профессиональный американский боксёр, выступавший в тяжёлом весе.

ческих лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля». Поэтому бизнес теперь может подготовиться к проверкам заранее. Инспекторы пяти основных контрольно-надзорных ведомств с октября 2017 года во время плановых проверок вправе предъявлять только те требования, которые указаны в специальных проверочных листах.

Когда у проверяющего ведомства не хватает полномочий, они приводят с собой силовиков. Налоговая не может изъять телефон бухгалтера, а полиция или следственный орган могут. При серьёзных проверках налоговая или другое ведомство, может прийти с полицией, прокуратурой или с Росгвардией.

Чаще всего предприниматели сетуют на непростые взаимоотношения с Роспотребнадзором. Ничего страшного в этом ведомстве нет. Его контролёры требуют неукоснительного соблюдения Постановления Правительства РФ от 04.10.2012 г. № 1006 «Об утверждении Правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг». В частности, Правила конкретизируют те сведения об организации, которые должны быть отражены на информационном стенде и найти своё место в договоре с клиентом/пациентом. Заметьте: информационный стенд, и никаких «Углов потребителя»!

Информационный стенд и сайт компании должны отражать:

- 1) наименование и фирменное наименование (если оно имеется) см. стр. 221;
- 2) адрес местонахождения юридического лица, данные документа, подтверждающие факт внесения в **ЕГРЮЛ**<sup>15</sup>, с указанием органа осуществившего государственную регистрацию;
- 3) сведения о лицензии (номер, дата регистрации, перечень работ (услуг), адрес места нахождения и телефон выдавшего её лицензирующего органа;
- 4) перечень оказываемых услуг;
- 5) порядок и условия предоставления платных услуг;
- 6) режим работы организации, график работы сотрудников участвующих в предоставлении платных услуг;
- 7) адреса и телефоны органа исполнительной власти субъекта РФ в сфере охраны здоровья граждан, территориального органа исполнительной власти по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

Надеюсь, вы поняли, что никаких фантастически заумных требований нет. И тут: барабанная дробь! В перечне нет упоминаний о всеми нами любимой **Книге жалоб и предложений**. Она упразднена, но я всё же советую её иметь для того, чтобы патологические жалобщики могли выпустить пар здесь и сейчас, а не в приёмной Роспотребнадзора. Или написать благодарность. И не смейте даже подумать, что это могут быть две разные книги!

Много претензий у инспекторов Роспотребнадзора к содержанию договоров на оказание платных услуг. В договоре в обязательном порядке должна быть отражена информация следующего содержания:

- 1) **ОГРН**<sup>16</sup> с указанием регистрирующего органа. Например, ОГРН XXXX, ИФНС № 46, 125373, г. Москва, Походный проезд, домовладение 3, стр. 2. 18 мая 2017 г. создания юридического лица. Состоит из 13 цифр.
- 2) номер лицензии, дата её выдачи, кто и когда выдал, перечень разрешённой деятельности, адрес выдавшего лицензирующего органа и его телефон;
- 3) порядок и сроки (продолжительность) предоставления платных услуг;
- 4) сведения о специалисте, который будет эти услуги оказывать;

---

<sup>15</sup> ЕГРЮЛ – Единый государственный реестр юридических лиц. Выписка из ЕГРЮЛ содержит все персональные сведения о компании

<sup>16</sup> ОГРН – Основной государственный регистрационный номер записи о



5) порядок расторжения договора;

6) как неотъемлемая часть договора, смета на предоставляемую услугу;

7) сведения, идентифицирующие исполнителя, заказчика и потребителя услуги. В этом случае договор составляют в трёх экземплярах, по одному для каждой стороны. Если заказчик и потребитель – одно лицо, тогда в 2-х экземплярах.

К слову сказать, по данным Генпрокуратуры общее число проверок в 2016 году снизилось на 14,5 % в сравнении с 2015 годом, когда их было 66 %. Но доля внеплановых проверок возросла на 75 %. В 2016 году из всех заявлений, поданных в органы прокуратуры 44,6 % было с жалобами на бизнес. Однако тенденция идёт к снижению. Так за первые 6 месяцев 2017 года граждане и организации подали только 16,8 тысяч заявок на неплановые проверки, из которых прокуратура согласовала 58 %. И это при том, что сейчас с прокуратурой нужно согласовывать только 3 % внеплановых проверок.

Чаще всего жалобы пишут «свои» пациенты. Лучшая подруга мамы, соседка по подъезду, бывшая сокурсница. К сожалению, с такими клиентами частенько не заключают договоров, надеясь на их «порядочность». И тут как раз по наводке такого пациента к вам приходят с проверкой господ в бордовых мундирах или в гражданской одежде. Но тенденции таковы, что сотрудников Роспотребнадзора рано или поздно обяжут при проверках носить униформу. В связи с чем? Об этом следующий абзац.

В последнее время появилось много «общественников», маскирующихся под марку Роспотребнадзора. Внимательно читайте, что написано в их «служебных» удостоверениях. Если есть хоть тень сомнения, звоните в Роспотребнадзор, проверяйте, есть ли у них такой сотрудник и какое задание он выполняет в вашем офисе. Номер телефона указан на вашем информационном стенде.

Аферисты приходят с «проверкой» группой и начинают вымогать деньги. Запомните, о плановой проверке Роспотребнадзор извещает вас за трое суток, а при внеплановой – за сутки. Если неожиданно к вам нагрянули «проверяющие» и тычут в нос красными книжечками, отнеситесь к ним также приветливо, как к обычным посетителям. Они имеют право находиться в зоне рецепции и ознакомиться с содержанием информационного стенда. Шаг в сторону – блокируйте выход и вызывайте полицию. Статью 163 УК РФ никто не отменял. За шантаж и вымогательство в составе группы карают лишением свободы сроком до 7 лет.

Разработайте регламент поведения сотрудников при проведении проверок и тренируйте персонал до посинения автоматизма действий. Это планируемые мероприятия вашего салона (см. раздел V плана, стр. 358).

Если всё же вы считаете, что официальные структуры вас проверяют незаконно, тут же через мобильное приложение «Набат» напрямую связывайтесь с Уполномоченным по защите прав предпринимателей в вашем регионе.

## **В бизнес, как и в историю, можно войти, попасть и вляпаться**

Итак, вы решили приобрести готовый бизнес. На рынке масса предложений. На любой вкус и кошелёк. Просто вначале задайтесь вопросом: а вы бы продали успешный и прибыльный бизнес? Конечно, бывают различные жизненные ситуации. Рождение ребёнка, переезд, богатый и ревнивый муж. Но чаще всего, это переход в другую прибыльную нишу или на другую площадку. Если это так, то тогда данная глава как раз для вас.

Лейтмотив приобретения готового бизнеса всегда незатейлив и прост. Как частушка или рэп. Желание с завтрашнего дня попасть под рублёвый дождь, отсутствие организационных трудностей и необходимости продвижения своих услуг, укомплектованный штат, наличие обученного и вышколенного персонала, внушительная клиентская база, присутствие салона или фитнес-клуба в социальных сетях, глянцевого журнала и множество лайков от благодарных пациентов.

Сразу спешу вас разочаровать. Пациенты, как правило, мигрируют вслед за своими врачами или услужливым администратором. Клиенты – примерно так же. Если продавец избавляется от старого салона и открывает новый, будьте уверены, что он заберёт с собой ключевых сотрудников вместе с их постоянными клиентами. Правило Парето 20/80 напомнить? В любой организации эффективно работает только 20 % сотрудников, которые, кстати, выполняют 80 % всего объёма работы. А остальные 80 % сотрудников, которые еле-еле справляются с оставшимися 20 % работы, без сомнения достанутся вам. Об этом мы ещё будем говорить на стр. 235. Грамотных, дисциплинированных, и обученных сотрудников ценят на вес золота. Правда, их учили и готовили под себя, а совсем не для вас.

В первые 2–3 месяца работы при новом руководстве заявление на увольнение подают примерно 40 % сотрудников. Причина – опасение снижения заработной платы и трудности в налаживании коммуникативных связей с новым руководством. Избежать такой проблемы просто. Сразу следует нанять других опытных сотрудников. Тогда вам не придётся вкладывать деньги в обучение тех, кто завтра всё равно уволится.

Обширная клиентская база, по сути, тоже ничего не гарантирует. Моя фамилия, например, занесена в базу одной из торговых сетей. Был момент, купила однажды у них что-то и оформила какую-то гарантию. И что? Разве это может служить доказательством того, что я всегда буду их покупателем? Так что база – вовсе не аргумент и не козырь. Да, останутся клиенты, живущие или работающие рядом, но это совсем не тот поток, который обеспечит салону или клубу окупаемость и прибыль. Не факт, что в один из последних дней уходящий владелец не напишет в Фейсбуке: «До свидания, всем спасибо, у меня новый салон и мы переехали на новую площадку!». Думаю, что часть постоянных клиентов сходит туда даже ради интереса. А там новый дизайн, свежий ремонт, современное оборудование и знакомые лица.

Другой аргумент в устах продавца – это наличие оборудования. Тогда вдумайтесь, если вам говорят, что салон успешно работает уже 15 лет, значит ли это, что всё оборудование куплено вчера? За 5, 10 или 15 лет оно могло морально и физически устареть. И проходило ли оно своевременно техническое обслуживание? Рабочий орган лазера – манипула. Срок её службы ограничен количеством импульсов. Так сколько их там в запасе осталось? В системе охлаждения некоторых квантовых генераторов используют бидистиллированную воду, которая, к слову сказать, стоит недёшево. А вы лично будете заливать в свой утюг специальную дорогую воду, зная, что на следующей неделе он всё равно отправится на свалку? И ещё один важный момент: всё оснащение, которое вы намерены получить вместе с салоном, должно быть надлежащим образом приобретено и сертифицировано Ростестом. А там как?

Другая опасность приобретения салона с «историей» – это нарваться на действующий **опцион**<sup>17</sup>. Опцион на продажу долей и акций уже давно известен российскому бизнесу как инструмент повышения личной мотивации перспективных сотрудников. Однако, несмотря на своё практическое значение, правовое регулирование опциона на заключение договора, появилось в России лишь с 1 января 2016 года.

Опцион на заключение договора купли-продажи доли, по сути, представляет собой безотзывную **оферту**<sup>18</sup> (т. е. её нельзя потом отменить), которую составляют в нотариальной форме, поскольку сделка, направленная на отчуждение доли, подлежит нотариальному удостоверению (п. 11 ст. 21 Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и п. 5 ст. 429.2. Гражданского кодекса РФ). По общему правилу опцион можно акцептовать в течение одного года, но для целей скрытого владения бизнесом можно предусмотреть и больший срок для акцепта, например, 10–15 лет.

Акцепт (одобрение, подтверждение) опциона на продажу доли подлежит нотариальному удостоверению. Это обеспечивает юридические гарантии его исполнимости. При этом важно, что для перехода права собственности на долю нет необходимости приводить к нотариусу **номинала**<sup>19</sup> выдавшего опцион на продажу доли. Нотариус, удостоверивший акцепт безотзывной оферты (опциона), в течение двух рабочих дней со дня данного удостоверения, подаёт в налоговый орган заявление о внесении соответствующих изменений в ЕГРЮЛ.

Существует ряд важных вопросов в отношении применения опциона:

♦ опцион на продажу доли подлежит только нотариальному удостоверению и поэтому факт его существования не отражён в ЕГРЮЛ в качестве обременения. Однако сведения о нём содержатся в специальном реестре Нотариальной палаты. Тем самым, без ведома держателя опциона не может быть зарегистрирован переход права на долю к постороннему (третьему) лицу – добросовестному покупателю, который, согласно ст. 302 ГК РФ, смог бы удержать её у себя.

♦ опцион на продажу доли не предусматривает запрета на переход доли к наследникам участника общества, выдавшего опцион (читай нашего номинала), а с другой – законодатель прямо не указал на возможность наследования акцепта, сделанного реальным бенефициаром (собственником) бизнеса.

Объясню проще: обманщик N со своим подельником P заключили договор, который нельзя отменить. Это безотзывная оферта. Согласно договору, гражданин P имеет право в любой момент переоформить на себя 50 % бизнеса. Вот эту штуку называют опционом. Сведения об опционе регистрируют только у нотариуса, поэтому в налоговой инспекции и в ЕГРЮЛ этих сведений нет.

Далее, полный лох по имени M, поверив сведениям об отсутствии обременения из ЕГРЮЛ, приобретает у продавца N ООО «Лютик», надеясь быть полноправным и единственным владельцем успешного бизнеса. Ан, нет. Тут как раз появляется P, сведения, о вхождении которого в ООО «Лютик» нотариус уже передал в налоговую, а та, в свою очередь, внесла соответствующую запись в ЕГРЮЛ. Угощать аферистов чаем с мухомором вообще глупо, поскольку доля нового владельца P, по закону, перейдёт его наследникам. Считаете, что это слишком экзотический вариант отъёма бизнеса? Тогда вот вам попроще.

В прессе довольно часто упоминают офшорные компании. Особенность таких компаний – сверхнизкое налоговое бремя в обмен на то, что иностранный владелец сам, физически, не

<sup>17</sup> Опцион – договор, по которому покупатель опциона получает право, но не обязательство, совершить покупку или продажу данного актива по заранее оговорённой цене на протяжении определённого отрезка времени.

<sup>18</sup> Оферта – предложение о заключении сделки, в котором изложены существенные условия договора.

<sup>19</sup> Владельцы бизнеса могут быть номиналами (формальными, назначенными для проформы, но несущими бремя ответственности), и бенефициарами – обладающими всей полнотой власти и, зачастую, не несущие бремя ответственности при скрытом владении бизнесом.

будет работать в этом государстве. За это государство-офшор, где владелец фактически прячет свои деньги, обязуется не раскрывать о нём каких-либо сведений третьим лицам в других странах.

В офшорном банке вам дадут офицера, который по вашему указанию управляет финансами. Офшорный офицер – это не военнослужащий, а сотрудник офиса – officer. Не вдаваясь в объяснения причин, вы даёте офицеру поручение сделать то-то, и он, не заморачиваясь, в точности выполняет ваше распоряжение. И вот чем это опасно. Директор-аферист ООО «Лютик», владеющий, помимо этого офшорной компанией «Romashka ltd» на Багамских островах, обращается к офицеру офшорного банка с требованием выделить российскому ООО «Лютик» кредит в миллион долларов, и перевести эти деньги в голландский Amro-bank на счёт 1234567890987876543. Офицер, на то он и есть офицер, чтобы не задавать лишних вопросов. Его обязанность выполнить ваш приказ, т. е. перевести деньги туда, куда ему приказали. Деньги переведены, ООО «Лютик» продано вам, после чего багамская «Romashka ltd» через международный арбитраж предъявляет вам иск на миллион долларов, плюс проценты, плюс услуги юриста. Опять сложно? Тогда ещё проще.

Банки, работающие с малым и средним бизнесом, выдают кредиты под поручительство физических и юридических лиц. Директор-аферист ООО «Лютик» выступает поручителем перед банком для получения кредита своему другу-аферисту – директору ООО «Ромашка». Заметьте, каких-либо сведений о поручительстве нет в бухгалтерских документах ООО «Лютик», как нет и учёта исходящей корреспонденции. Вы покупаете ООО «Лютик» в надежде на высокую прибыль. И как раз именно в этот момент к вам приходят судебные приставы с группой физической защиты в бронежилетах и касках.

Резюмируя, скажу, что покупать салон с историей, это всё равно, что взять взрослую собаку у прежнего хозяина. Трудностей не боитесь? Тогда будьте готовы к тому, что через пару месяцев вас вызовут повесткой в суд. Истцом будет недовольная клиентка ООО «Лютик», которой что-то не так сделали, а вы, находясь в полной эйфории от ожидания рублёвого дождя, недавно приобрели хозяйствующий субъект (*Entity*) и потому на законных основаниях стали ответчиком в суде. Моё дело предупредить, а решать вам. Ведь недаром говорят, что каждый человек кузнецик своего счастья.

## В шаге от обретения собственности

Итак, в процессе превращения девочки в капиталиста, возможны два пути:

- ◆ дорого купить действующий бизнес, и с первого дня **надеяться** (это ключевое слово!) на получение прибыли;

- ◆ создавать своё предприятие «с нуля», без сомнительной истории, искать помещение, оборудование, клиентов, заниматься продвижением своих услуг и налаживать контакты. В общем, хлебнуть по полной. Но дешевле и без оглядки на прошлое.

Отмечу, что первый вариант вдвое дороже второго, а второй – существенно дольше первого.

Если вы выбираете вариант приобретения готового бизнеса, то предупредите продавца, что на первоначальном этапе вам необходимо ознакомиться с целым рядом документов в части, касающейся приобретаемого хозяйствующего субъекта. Их перечень довольно внушительный. К ним относят:

- ◆ учредительные документы общества (устав);
- ◆ актуальная выписка из ЕГРЮЛ;
- ◆ договор об учреждении (общества). Из него вы узнаете, сколько там учредителей. Уточните, все ли они живы и здоровы, дееспособны и согласны все вместе встретиться у нотариуса;
- ◆ нотариально заверенное согласие супругов продавцов на отчуждение имущества или их личное присутствие. В точности, как при продаже квартиры;
- ◆ справка из налоговой инспекции, об отсутствии задолженности по налогам;
- ◆ договор аренды помещения, справка от арендодателя об отсутствии задолженности и о желании предоставить данное помещение в аренду новым владельцам;
- ◆ бухгалтерский баланс с приложениями за предшествующий год и истекшие кварталы текущего финансового года;
- ◆ справку об остаточной стоимости имущества;
- ◆ инвентаризационные ведомости (*Physical inventory statement*) по утверждённым двенадцати формам. Бухгалтер обязан это знать;
- ◆ акт ревизии имущества;
- ◆ копии всех действующих и незакрытых договоров. А то получится так, что бывший гендиректор заключил договор на корпоративное обслуживание, деньги освоил, а бесплатно за него расхлёбывать вам;

- ◆ проект договора купли-продажи бизнеса. В договоре в обязательном порядке следует предусмотреть, что переход прав собственности происходит после полной оплаты и переоформления на нового владельца номеров мобильной и стационарной телефонии, хостинга, права владения доменным именем, а также предоставления всех необходимых паролей.

1 июля 2016 года вступили в силу нововведения в Налоговый кодекс, закреплённые законом № 134 ФЗ от 01.05.2016. В связи с этим информация о доходах и расходах компании, средней численности сотрудников, сумме налогов и задолженностей по ним, пени и штрафам перестала быть налоговой тайной. Поэтому названная информация в скором времени снова появится в открытом доступе на сайте ФНС в разделе «Прозрачный бизнес». Это нужно для того, чтобы компании выбирали себе для работы честных партнёров, а не компании-однодневки. Иначе налоговая может прийти с проверкой, а банк заблокирует счёт и запросит документы по сделке.

Рекомендуем обратить внимание на критерии риска, которые приводит ФНС. Они определены Приложением 2 к Приказу ФНС России от 30.05.2007 N ММ-3-06/333@ (ред. от

10.05.2012) «Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок»:

- организация платит меньше налогов, чем в среднем по отрасли;
- компания работает в убыток два года и более;
- вычет по НДС равен или превышает 89 % от всей суммы налога за год;
- расходы растут интенсивней доходов;
- зарплата, выплачиваемая сотрудникам ниже, чем в среднем по отрасли в регионе;
- компания почти нарушила требования спецрежимов (например, УСН<sup>20</sup> 6 % от дохода) налогообложения. У них есть предельные показатели, к примеру, выручка. Компании оставалось до максимального объёма выручки меньше 5 % и так два раза за год и больше. Например, компания за квартал заработала 59 990 000 рублей, а предел для упрощённой системы налогообложения – 60 млн рублей;
- компания работает с партнёрами-перекупщиками и создаёт цепи посредников;
- не объясняет налоговой службе свои ошибки в учёте, о которых её спросили, ссылаясь на утерю или утрату документов в результате пожара или наводнения;
- дважды меняла свой адрес;
- заключает договоры с отсрочками платежа, получает большие поставки товаров без предоплаты, платит векселями, вступает в рискованные сделки. Например, руководитель компании-поставщика не встречается для переговоров с компанией-покупателем, а сразу заключает договор;
- рентабельность отклоняется от средней по отрасли. В 2016 году услуги здравоохранения и предоставления социальных услуг в среднем имели рентабельность активов в пределах 6,1 % (Приложение 4).

Перед тем как за бывший в употреблении салон отдать 10 млн рублей целесообразно заказать оценку приобретаемого бизнеса и **Отчёт о должной осмотрительности** (Due Diligence Report). Его стоимость вместе с оценкой для небольших компаний, как правило, не превышает 100 тыс. рублей. Одновременно с оценкой вы получите реальную картину финансового состояния приобретаемой компании и карту ям, в которые обязательно вляпаетесь. В Москве этим занимается, в частности, компания «LLC Churkin Group» Дмитрия Чуркина. Но если вы профессионал в этом деле, то можете оценить приобретаемую фирму самостоятельно. В крайнем случае, обратитесь к риелтору, который специализируется на сделках по купле-продаже бизнеса.

---

<sup>20</sup> УСН – упрощённая система налогообложения для малых предприятий.

## Стратегия – женского рода, а стратег – мужского

Стратегическое планирование подобно желанию Гарри Поттера сесть в вагон на несуществующей платформе и очутиться в Волшебной стране. В российском бизнесе особенно. Он несколько отличается от западного.

Краткий исторический экскурс в западный менеджмент показывает, что лишь небольшое число успешных бизнесов были основаны одним человеком. Бизнес на Западе обычно ведут большим числом участников. Там считают, что одиночка не вызывает доверия. Если основатель дела не предлагал никому из друзей начать бизнес совместно, следовательно, ему тоже не стоит доверять. А так как начало бизнеса – слишком тяжёлое испытание для одного человека, то ему необходимы партнёры для совместной генерации идей, для удержания от принятия ошибочных решений и поддержки в трудную минуту. Когда у бизнеса несколько основателей, в час испытаний они объединяют волю и усилия, чтобы выстоять несмотря ни на что. У них успешно работает капиталистический коллективизм: «мне тяжело, но я не могу подвести остальных». Если возникают проблемы или непонимание между собой, все стройными рядами идут в суд.

Умом Россию не понять, морской милей её не измерить. Поэтому западные мерки нам не впору. В России разногласия между основателями компании довольно частое явление. И всё же большинства вероятных споров между ними можно было бы избежать, если бы будущие совладельцы внимательно подходили к выбору партнёра и листы формата А4 с текстом называли не бумажками, а документами и подобающим образом к ним относились.

Зачастую в России споры у предпринимателей возникают не из-за патовых ситуаций, а из-за самих людей. Сплошь и рядом две подружки после планового похода в парикмахерскую задумывают создать собственное дело в этом секторе экономики. Им кажется, чего проще: зарегистрировали ООО, арендовали помещение, набрали на работу стилистов и живи припеваючи. Ан нет! Тут минное поле с первого шага.

Почему-то многие считают, что при регистрации общества с ограниченной ответственностью достаточно обойтись внесением минимального размера уставного капитала, т. е. 10 тыс. рублей. Вроде, в будущем ответственности меньше. В итоге наши подружки регистрируют ООО, каждая вносит по пять тысяч рублей, одна работает, а вторая – филопит. Бизнес пошёл хорошо. По итогам финансового года заработан первый миллион чистой прибыли. Именно в этот момент, как кирпич на голову, прилетает вторая подружка и по закону требует причитающиеся ей пятьсот тысяч. Спросите за что? Как за что? Да за то, что при учреждении ООО каждая внесла по 5 тысяч рублей! Хороший бизнес, скажу я вам!

Посчитаем рентабельность инвестиций:  $500\ 000 : 5\ 000 = 100$ . Умножим ещё на 100 и получим рентабельность равную 10 000 %. Ого! Ещё в XIX веке Т. Дж. Даннинг писал: *«Капитал боится отсутствия прибыли или слишком маленькой прибыли, как природа боится пустоты. Но раз имеется в наличии достаточная прибыль, капитал становится смелым. Обеспечьте 10 % и капитал согласен на всякое применение, при 20 % он становится оживлённым, при 50 % положительно готов сломать себе голову, при 100 % он попирает все человеческие законы, при 300 % нет такого преступления, на которое он не рискнул бы, хотя бы под страхом виселицы»*. А тут рентабельность не 300, а 10 000 %!

Обратимся к классике жанра. У вас бизнес на двоих (троих, четверых). И вы, скажем, управляющий партнёр, хорошо управляющий бизнесом и всё такое. Но у вашего напарника есть ещё бизнес(ы) и почём вам знать, что он не «вляпался», доведя свою компанию до принудительного взыскания долгов или банкротства? Теперь подключим субсидиарную ответственность и приправим ситуацию его плачевным финансовым состоянием как физического лица. Всё вместе это называют «мостиком собственника» – когда риски взыскания через собствен-

ника, как по мосту, перебираются на параллельный бизнес (или отдельные юридические лица). И вот уже судебные приставы описывают 50 % имущества вашего совместного бизнеса.



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.