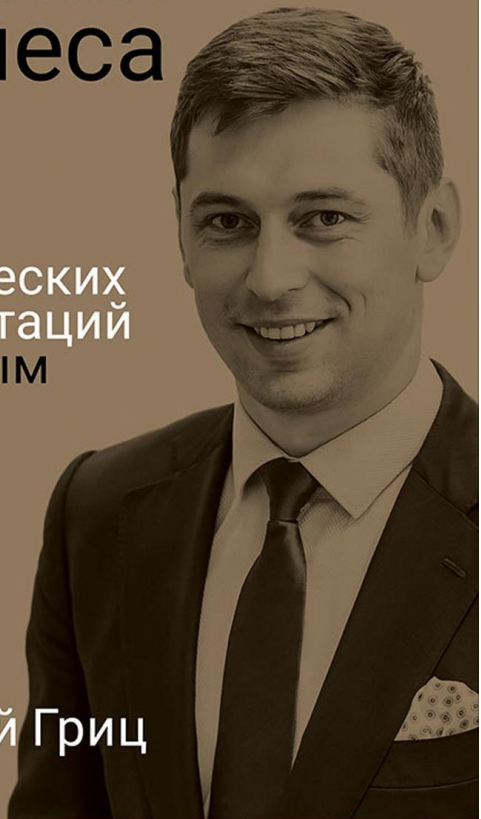


# Адвокат бизнеса

20

юридических  
консультаций  
понятным  
языком

Дмитрий Гриц



альпина  
ПАБЛИШЕР

бизнес

# Дмитрий Гриц

## Адвокат бизнеса

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=43677635](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43677635)*

*Адвокат бизнеса: 20 юридических консультаций понятным языком:*

*Альпина Паблишер; Москва; 2019*

*ISBN 978-5-9614-2782-0*

### Аннотация

Основные задачи предпринимателя в России, особенно на старте, – это выжить, найти клиентов, удержать и развить свой бизнес. Юридические аспекты при этом обычно уходят на второй план, во многом потому, что кажутся слишком сложными и непонятными. Однако базовая юридическая грамотность нужна всем, ведь именно из-за правовых ошибок можно потерять много денег, а то и весь бизнес. Дмитрий Гриц, адвокат, управляющий партнер юридической фирмы «Гриц и партнеры», рассказывает о юридических нюансах простым и понятным языком и дает предельно конкретные и прикладные советы.

# Содержание

Для кого и о чем книга	6
Бизнес с партнером: какой документ подписать	13
Зачем что-то обсуждать	14
Как составить партнерское соглашение	18
Что спрашивать во время обсуждения	31
Выход из бизнеса	37
Как законно оформить сотрудника с учетом задач бизнеса	42
Сомнительные схемы увольнения	46
Прием: «оклад + премия»	47
Конец ознакомительного фрагмента.	49

# Дмитрий Гриц

## Адвокат бизнеса: 20

### юридических консультаций

### ПОНЯТНЫМ ЯЗЫКОМ

Редакторы *М. Ильяхов, А. Сергеева*

Главный редактор издательства *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректоры *М. Смирнова, Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *М. Ильяхов, К. Свищёв*

Фото автора на обложке *К. Козулицина*

© Дмитрий Гриц, 2019

© ООО «Альпина Паблицер», 2019

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут до-*

*ступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

# Для кого и о чем книга

Перед вами книга с советами адвоката для предпринимателей и управленцев бизнеса.

Обычно люди думают, что адвокат – это тот, кто сидит рядом во время допроса и говорит: «Мой клиент не будет это комментировать». Или это тот, кто в суде красиво защищает человека перед присяжными. Такое бывает, но это лишь частности. Адвокат – это тот, кто ответственно и квалифицированно помогает решить правовые вопросы: от договора до допроса в полиции.

Юридической помощью я занимаюсь последние двенадцать лет. Среди моих доверителей много предпринимателей – они чаще всех решают правовые вопросы, и именно у них цена ошибки выше всего. Плюс в нашей стране закон бывает не на их стороне, например в спорах с проверяющими органами.

За время практики я собрал частые вопросы от предпринимателей. Некоторые из них:

- где в договоре подрядчика могут быть ловушки; зачем составлять свой договор с клиентом, если можно взять его вариант;

- как уволить сотрудника, чтобы он не смог восстановиться после увольнения; какие правовые риски при каждом варианте увольнения;

● можно ли не допустить прихода в офис полиции и налоговиков; что делать, если они пришли;

● что делать, если твой логотип или продукт украли или скопировали; когда нужно регистрировать право на товарный знак, а когда это пустая трата денег.

В книге я даю ответы на те вопросы, которые предприниматели задают мне чаще всего. Вместе с тем я не хочу делать предпринимателей юристами. Я понимаю, что у владельцев бизнеса свои задачи и быть экспертом в правовых делах им необязательно. Поэтому книга не сделает вас квалифицированным юристом. Зато она покажет логику юридических инструментов, чтобы вы понимали, откуда может прийти беда.

Полагаю, вас не очень волнуют юридические инструменты в отрыве от жизни. Поэтому я не буду комментировать Гражданский кодекс и перечислять в столбик, что предпринимателям можно и нельзя. Я считаю, что юристы должны решать проблемы, а не создавать новые. В книге я покажу работу юриста с разных сторон, чтобы вы смогли отличить одно от другого.

Приведу пример. Если на юристе зависло согласование важного контракта – это не решение проблемы, а ее создание, мне такое не нравится. А если юрист составил грамотный трудовой договор, по которому сотрудник не сможет безнаказанно забрать при увольнении клиентскую базу, – это решение проблемы. Я больше за второе, чем за первое.

Многие юристы со мной здесь не согласятся. Но книга не

для профессионалов права, а для тех, кто делает в России бизнес. Вы – мои герои, и я хочу вам помочь.

**Как устроена книга.** Здесь есть практика и немного матчасти для ее более глубокого понимания. В практике – то, что пригодится в работе: список вопросов к партнерам по бизнесу, чек-лист при проведении проверки в офисе, формулировки для договоров.

Для книги взял интервью у 43 предпринимателей, руководителей и деятелей, которые сталкивались с юридическими проблемами. Среди них кинорежиссер, собственники кафе и магазинов, люди из цифровой отрасли и офлайн-бизнеса. Их подставляли с договорами, отжимали бизнес, давили проверками, у них воровали, увольняли, подавали на них в суд. Я постараюсь разобрать самые болезненные ситуации и показать, как их не допустить, а если они случились – как выплыть.

Важный момент: в книге я максимально убрал ссылки на статьи и законы и не цитирую их. Это не случайно. Дело в том, что обычно книги юристов наполовину состоят из статей из российских кодексов – а там сложный для восприятия текст. Я же взял конкретные статьи, выделил оттуда основной смысл и написал понятным языком. Такая подача может не учитывать каких-то исключений в очень редких моментах, но мне было важно, чтобы предприниматели поняли суть явления. Эта книга не самоучитель по праву, она создана для базового понимания юридических тонкостей бизнеса.



К тому же закон – штука переменчивая. Сегодня правила одни, через год уже другие. И у человека, который знает закон в какой-то старой редакции, может быть ложное ощущение собственной правоты. Это опасное чувство. Актуальность используемых законов нужно перепроверять.

В книге я не использую заумные термины, только инструменты и слова из области бизнеса. Я убежден, что право должно помогать бизнесу, а не усложнять его работу. Там, где всё же допускаю юридические термины, я это делаю для того, чтобы вы могли предметно общаться со своими юристами при постановке задач.

**Как читать.** Книга – сборник ответов на вопросы, они делятся по главам. Это самые актуальные темы, которые возникают у бизнеса. Поэтому читать можно подряд или выбирать в оглавлении вопрос, который волнует прямо сейчас.

Большинство книг с юридическими советами строятся по содержанию законов и кодексов, но в этой книге последовательно рассмотрены разные этапы становления бизнеса: от создания компании с партнером и найма первой команды до развития франшизы и мотивации топ-менеджмента опционами. На всех этих этапах есть свои юридические действия, которые обязательно сделать бизнесу, чтобы защититься. Об этом и говорим.

Полезные для вас юридические советы выделены цветом. Их в книге 170.

**Адвокатская тайна.** Возможно, кто-то ждет в книге изу-

мительные истории клиентов адвоката, но их не будет. Вместо них – интервью с предпринимателями, которые я взял специально для книги. Они делятся опытом, советами и отношением к юридическим ситуациям.

Да и у меня нет клиентов. Всех людей, компании и даже государства, которые ко мне обращались, я называю доверителями. Это помогает не забывать, что мне доверяют тайны и я должен их беречь. У меня накопилось много интересных историй, но я не рассказываю их, потому что они охраняются адвокатской тайной. А адвокатская тайна для меня – это святое.

Как бы странно это ни выглядело иногда, Россия всё-таки правовое государство. Это может быть не так очевидно, если листать ленту соцсетей и читать о каком-нибудь беспределе. И тем не менее с помощью правовых инструментов у нас можно сделать очень многое, в том числе и хорошо себя обезопасить. Как адвокат я испытываю это на себе каждый день.

**Автор.** Меня зовут Дмитрий Гриц, я практикующий адвокат и владелец юридической фирмы: мы с командой помогаем компаниям из разных сфер. Все советы в книге основаны на моем опыте. Вот несколько моих доверителей. Некоторые из этих компаний любезно согласились поделиться своим опытом на страницах этой книги.

**Рестораны:** сеть семейных кафе «АндерСон», «Додо Пицца», TORRO GRILL & WINE BAR, LavkaLavka, Food

Band.

**Развлечения:** горнолыжный комплекс «КАНТ», «Мир Квестов», event-агентство «Мандариновая лиса», Team Systems.

**Маркетинг и контент:** рекламное агентство «Топ Траффик», сценарное объединение «Сентябрь», креативное агентство и продакшн «Zebra Hero», студия подкастов «Либо/Либо».

**Образование:** SkyEng, фестиваль наук WOW! HOW? University of Business Agility, LUDI, Anglomania, «Юниум».

**Розничная торговля, мода:** «Универмаг Цветной», бренды NORSOYAN, KARINA KARAYANI, FashionLand, Little Drama by N&C.

**Финансы:** «Финолог», ICO-проект BananaCoin, P2P-платформа «Карма».

**Другие сферы:** интернет-сервис «Kidsout», сеть медицинских клиник «MEDOK», поставки электрооборудования «Азбука электричества», ядерные и медицинские технологии «Роник», системы грязезащиты «СитиТоп», нефтесервисная группа компаний «IDS Group».

Книга называется «Адвокат бизнеса». Бизнесом я называю всех, кто создает новое для общества: и промышленника, и продавца, и ресторатора, и режиссера, и дизайнера. Эта книга для вас.

Если вы владелец бизнеса, то раздайте по экземпляру этой книги своим управляющим и распорядителям бюджета.

тов, они сэкономят вам много денег теперь.

Я хочу, чтобы эта книга стала вашим адвокатом – тем, кто защитит вас и ваш бизнес.

Добро пожаловать!

# **Бизнес с партнером: какой документ подписать**

Допустим, один человек хочет запустить совместное дело с другим: знакомым, другом или членом семьи. Звучат слова «доля», «партнерство», «совместный бизнес». Как всё устроить безопасно с точки зрения права и здравого смысла?

Скажу сразу: партнерство – самый сложный и в перспективе болезненный способ привлечь человека в свое дело. Если можно не брать человека в совладельцы, а нанять его, лучше так и сделать. Нанять можно на зарплату, замотивив человека премией, предложить бартер – что угодно. Но создать с человеком трудовые отношения во всех смыслах безопаснее, чем сделать его партнером.

**Анастасия Татулова,  
владелец сети семейных кафе «АндерСон»**

Важно осознанно подходить к партнерству: взвешивать, для чего ты вступаешь в него. Это может быть про деньги, опору и поддержку, экспертизу, связи, опыт.

Нужно понять, что именно нужно. Я поняла для себя, что никакого партнерства из-за денег. Мне проще занять, найти кредит, но не отпраляться в совместный путь из-за денег.

# Зачем что-то обсуждать

Допустим, вы решили, что все-таки открываете совместный бизнес, например с товарищем или родственником. Вроде всё обговорили, друг другу доверяете и вот-вот вложите деньги и время. И тут хорошо бы остановиться. Вот что может пойти не так:

- в компании пик сезона или подготовка к тендеру, а партнер внезапно уходит в отпуск, потому что «он собственник»;

- вам приходится брать на себя новые задачи в бизнесе, ваша нагрузка растет, а партнер не готов помогать в новых делах;

- партнер взял на высокую должность любимого племянника, хотя у того нет опыта;

- партнер начал требовать бóльшую долю прибыли, потому что, по его мнению, его вклад в бизнес вырос;

- или наоборот – партнер постепенно отходит от работы в проекте, думая, что уже всё сделано и бизнес должен работать сам, при этом на доход претендует как и прежде;

- вы хотите вложить прибыль в новое направление, а партнер настаивает на распределении прибыли как дивидендов или хочет вложить в другое направление;

- партнер перестал быть на связи, потому что уехал зимовать в Азию – а что? Свободный человек! Не для этого же

он уходил из офиса, чтобы теперь горбатиться...

В этих ситуациях нет ничего необычного: просто у всех разные представления о норме. Фразы «Я партнер» или «Я собственник компании» для каждого значат свое.

К тому же обстоятельства меняются и вместе с ними представление о том, что сейчас важно. Сначала оба партнера работали по двенадцать часов, потом один решил, что не за этим ушел из найма, и стал работать по три часа в день. Такое бывает.

Проблема большинства конфликтов и раздела бизнеса – во внезапности и обманутых ожиданиях.

*Игорь и Николай открывают пекарню. Они договорились, что Николай отвечает за ремонт перед запуском. Но ремонт затянулся, и Николай объявляет Игорю, что обещал жене поехать в отпуск – вылет через три дня.*

*С точки зрения Николая, который отвечал за ремонт, ситуация такая: он потратил на ремонт больше времени, чем планировал, но не бросил задачу. Вместо себя он оставляет прораба, он проинструктирован, всё в порядке. Еще и сам Николай будет на связи во время отпуска. А вот отказать жене в отпуске он уже не может, и так семья трещит по швам.*

*С точки зрения партнера Игоря: «Пекарня вот-вот откроется, помещение в руинах, и прораб без личного контроля не закончит ремонт вовремя. Удаленка – отстой. Николай бросил на меня свои обязанности, при этом деньги от биз-*

*неса получим поровну. Несправедливость!»*

Факты	Глазами Николая	Глазами Игоря
Ремонт затянулся	Я потратил больше	Дело не сделано
Николай уезжает	времени, чем должен	Всё сбросили
Вместо него прораб	Я позаботился	на меня
	об общем деле, но	
	не уехать не могу	
↓	↓	↓
Нет договоренностей, что делать, если ремонт не закончен, а надо уехать	Сделал всё, что надо, и даже больше	Он меня подвел!

Чтобы действия партнера не стали неожиданностью, советуую готовить партнерское соглашение. Этот документ закрепляет ожидания партнеров друг от друга и рассказывает, кто и что делает, когда, зачем и с какими ресурсами, как партнеры будут договариваться, если что-то пойдет не по плану. Представьте, что это ваша памятка по технике безопасности.

Партнерское соглашение помогает убедиться, что партнеры одинаково понимают свои права и обязанности, а также ценности и задачи их общего бизнеса.

Например, есть три партнера. Один считает, что дивиденды нужно распределять хотя бы раз в полгода, другой – что для роста всю прибыль ближайшие пять лет надо вкладывать



в бизнес. А третий вообще через три года собирался продать бизнес. Эти разногласия могут оказаться принципиальными, и тогда нет смысла делать бизнес вместе. Но лучше уж об этом узнать на старте, а не когда вложили деньги и бессонные ночи.

При конфликтах хорошее партнерское соглашение работает как памятка. В нее можно посмотреть и вспомнить, о чем изначально договаривались. Вот об этом пример:

*Один партнер решил привлечь инвестора в обмен на долю в компании. Второй партнер был резко против привлечения кого-то в соучредители.*

*Смотрим, что в соглашении. А там пункт: «Решение о привлечении венчурного инвестирования (продаже доли третьему лицу) принимается только единогласным решением партнеров». Несогласный партнер напоминает об условии и предлагает повременить с привлечением инвестиций.*

Даже если партнеры начинают конфликтовать друг с другом, соглашение помогает прийти в норму. Видишь, что сам подписался под условием «не брать родственников на работу», и успокаиваешься. Получается, не тебя заставляют что-то сделать, а ты сам так решил. А любимому племяннику можно сказать, что ты связан условиями партнерского соглашения и это не дядя злой, а бизнес такой.

# Как составить партнерское соглашение

Партнерское соглашение – это документ, но оно не заменяет устав компании, корпоративный или трудовой договор. Соглашение – это скорее об отношениях, целях и ожиданиях друг от друга, чем о судебной защите.

У соглашения нет жесткой формы. Вы можете обсудить с партнером всё важное и записать итоги в свободной форме. Для составления подходят ворд-документы или гугл-документы, но потом соглашение надо будет распечатать и подписать.

Требований к тексту соглашения тоже нет. Можно писать простыми словами, как говорите в жизни. Главное, чтобы договоренности были конкретными.

Чисто технически составить соглашение можно и на сложном юридическом языке. Правда, пользы от такого языка не будет: гораздо важнее, чтобы сами партнеры отчетливо понимали каждый пункт. И хотя соглашение во многих случаях можно использовать для судебных разбирательств, мой опыт показывает: когда оно составлено без юризмов, до суда не доходит.

У соглашения два принципиальных этапа: сначала обсуждаем совместную работу, потом фиксируем договоренности. Для себя я выделяю четыре шага на пути к устойчивому

партнерскому соглашению:

1. Выделить время и место для обсуждения.
2. Детально обсудить все вопросы и проработать конфликтные ситуации.
3. Задать неудобные вопросы.
4. Зафиксировать договоренности конкретно, без общих фраз.

## **Примеры фраз из соглашения**

«Нельзя нанимать родственников, друзей и знакомых на позиции с зарплатой выше 80 000 рублей без согласия обоих партнеров».

«Зарплата каждого партнера определяется как среднее арифметическое зарплаты специалистов похожего функционала». Допустим, партнер отвечает за маркетинг. Чтобы определить его зарплату, смотрим резюме руководителей маркетинга в этом регионе и выбираем такие, у кого схожий опыт по годам и квалификации. «Среднее арифметическое считаем по зарплатам из пяти первых подходящих резюме».

«Каждый партнер имеет право на пятьдесят календарных дней оплачиваемого отпуска ежегодно. При этом, если один из партнеров в отпуске, второй не вправе уйти в отпуск в этот период. В четный год первым определяет отпуск партнер такой-то, в нечетный – первым партнер с такой-то».

«До достижения компанией оборота столько-то

миллионов рублей в год вся прибыль отправляется на рост и развитие компании. После достижения этого оборота партнеры распределяют не менее стольких-то процентов прибыли на дивиденды».

«Если любой партнер отказывается от своей трудовой деятельности в проекте, он самостоятельно находит себе на замену специалиста с зарплатой не более той, которую партнер получал в этой роли. При этом данный партнер перестает получать доход в виде зарплаты, но участвует в распределении дивидендов на прежних условиях».

**Время и место.** Договоренность на далекое будущее — это «важно, но не срочно», как говорят специалисты по тайм-менеджменту. Поэтому обсуждение будет откладываться: «Это отличная идея, но давай сначала первого клиента приведем». Потом: «Это круто, но сейчас кассовый разрыв, давай займемся продажами». И так до первого серьезного конфликта. А там уже вряд ли удастся договориться с холодной головой.

Поэтому я советую выделить время на обсуждение, пока конфликта нет. Выбирайте место обсуждения подальше от офиса, потому что вас постоянно будут «на минуточку отвлекать». А вам нужно сфокусироваться.

**Детальное обсуждение.** Суть соглашения не столько в том, чтобы составить некий документ. Суть в том, чтобы партнеры осознанно и внимательно обсудили все детали своей работы, в том числе возможные конфликты. Делать это

лучше, пока все в миролюбивом настроении. Так больше шансов, что партнеры будут слушать друг друга, а не бороться только за свои интересы.

Сравните:

● **Конфликта еще нет.** Сидят два партнера, общей компании еще нет, делить нечего. И вот они хотят понять, за кем последнее слово. Один фантазирует: «Представь, что мы нашли помещение для аренды. Мне нравятся условия, тебе нет. За кем решение?» Пока это абстрактная ситуация, есть силы обсудить ее со всех сторон. Может, всегда по любым вопросам последнее слово за первым партнером или только в вопросах аренды. А если речь о маркетинге, то решает второй.

● **Конфликт возник.** И тот же разговор, но в разгаре работы. На столе договор аренды, одному партнеру условия нравятся, другому – категорически нет. Но, если сегодня не подписать договор, помещение уходит к другим арендаторам, а ведь на поиск этого помещения ушло столько месяцев! Время поджигает, но никто не хочет уступать. Насколько сложнее будет договориться в такой ситуации...

Есть такое мнение: «Пока нечего делить, не надо и подписывать». А на самом деле всё наоборот: пока нечего делить – это лучшее время, чтобы детально обсуждать и договариваться. А когда уже вложено время и деньги, то даже спор из-за мелочи может превратиться в войну.

**Дмитрий Кибкало,**

## **основатель «Мосигры»**

Я убежден, что партнерские договоренности должны быть с ограниченным сроком действия. Почему это важно: во-первых, люди меняются. Через три, пять, десять лет ваше понимание о том, что вы хотите от бизнеса, может измениться. У вашего партнера тоже. А еще – вы всё время в тонусе, потому что понимаете дистанцию, на которую бежите.

Если сроки партнерства оговорены, прописано, кто что делает, и есть четкое понимание о перспективах – что и когда получите от бизнеса, то нет надобности тратить время и силы на споры.

Вот представьте: партнеры начинают совместный бизнес и с самого начала договариваются, что через три года расходятся. При этом заранее знают, что будет после. Допустим, первый партнер получает деньги, и стоимость его доли считается вот таким образом. А второй получает этот бизнес.

При желании партнерство можно продлить. Вот срок закончился, но оба партнера видят плюсы от совместной работы. Отлично, они определяют еще один срок и продолжают работать. Но вот что важно: они вместе делают бизнес не потому, что не знают, как из него выйти, а потому, что осознанно приняли решение. Если кого-то не устраивает, например, количество времени, которое он тратит на бизнес, условия можно пересмотреть. И заключить новый договор на новый срок.

**Неудобные вопросы.** Обсуждать надо всё самое неудоб-

ное, болезненное и деликатное, потому что конфликты случаются именно из-за такого. Обычно это вопросы власти, денег, полномочий, семьи, несчастных случаев, ответственности за ошибки. Например: «Кому достанется доля в бизнесе, если один из партнеров умрет?» Или самый сложный вопрос: «Кто главный в компании?»

Есть способ облегчить жизнь. Для обсуждения неудобных вопросов приглашайте посредника: это может быть юрист, переговорщик или любой незаинтересованный человек. Главное условие – оба партнера доверяют его беспристрастности.

Посредник работает так: у него есть список вопросов, он их по очереди задает партнерам, следит за обсуждением и помогает отвечать конкретно, а не отделываться общими словами.

Посредник не дает поссориться. Одно дело – партнер спрашивает: «Кому достанется твоя доля, если ты разведешься?» Или: «Что будет, если ты вложишь деньги в продукт, а мы не получим прибыль?» Такие вопросы от друга или родственника могут звучать обидно, а если их задает посторонний человек, то что с него взять? Партнеры как бы занимают одну сторону напротив посредника, а не оказываются в состоянии спора.

Еще один сложный вопрос: как будут распределяться доли? И самое главное: почему такое распределение? Важно, чтобы все осознанно подошли к ответу. Часто предпринима-

тели подходят к этому вопросу формально: поровну – 50 на 50 или всем по 25 %, если их четверо. Такая схема выглядит справедливой, но в реальности это ловушка.

Дело в том, что равное распределение долей будет справедливым только тогда, когда все партнеры вкладывают в бизнес равное количество сил, времени и денег. Причем не просто фактически вкладывают, а сами убеждены, что они вкладывают столько же, сколько и остальные. Как только у одного из партнеров появится чувство, что он вложил больше остальных, появится недовольство, которое может перерасти в конфликт.

**Дмитрий Кибкало,  
основатель «Мосигры»**

К сожалению, когда мы только начинали делать бизнес, я не знал, как правильно. Мы с партнером поделили бизнес 50 % на 50 %. Сейчас я знаю, что так делать нельзя.

Кто-то должен определять повестку. Мы договорились на словах, что я главный, но это нужно выражать в чем-то вещественном, например распределением долей.

Распределение долей должно быть осознанным: по главенству, по вкладу каждого, а 50 на 50 – это на самом деле отложенный в будущее конфликт.

Мне очень повезло с партнером. Во многом благодаря его терпению мы и не разбежались.

Привлекая партнера, нужно понимать, ради чего ты



это делаешь. И чем готов за это заплатить. Заплатить долей – это самый простой способ в моменте, но самый сложный в долгосрочной перспективе.

Работающий способ облегчить обсуждение – заранее передать партнеру вопросы, например за неделю. Хорошо, если партнер поживет с этими вопросами, привыкнет к идее обсуждения. Вероятно, он придумает собственные вопросы. Это лучше, чем внезапно спрашивать: «Как быть, если ты ошибся на миллион рублей?»

**Фиксация договоренностей без общих фраз.** Вот партнеры обсудили, до чего-то договорились, и теперь время записывать договоренности. Фиксация на бумаге помогает перепроверить себя: «Точно ли я такое обещаю? Я именно это имел в виду, когда обещал?»

## Партнер говорит: «У меня полный фокус на этом проекте». Как это проверить

### Проверочные вопросы

Сколько это в часах и днях недели?

Время на работу всегда будет одинаковым?

От чего зависит, сколько времени я буду уделять бизнесу?

### Конкретное обещание

Первые полгода я работаю не меньше десяти часов, пять дней в неделю.

Через полгода — шесть–восемь часов в день, четыре дня в неделю.

Если возникает форс-мажор, который нельзя запланировать, работаю сколько нужно. Например, магазин затопило, и надо помочь с выносом вещей.

Письменные договоренности защищают от общих фраз. В разговоре слышишь: «Я отвечаю за рекламу». Вроде картинка в голове нарисовалась, ты согласен и обсуждаешь следующий вопрос. На самом деле это пустая фраза, за ней ничего нет. Сравните:

## «Артем отвечает за рекламу»

Что значит «отвечает»?	Артем руководит отделом рекламы: набирает и увольняет сотрудников, ставит задачи, контролирует.
Какие права и обязанности у Артема?	Он определяет, какие продукты рекламируем, как, когда, какими методами и на какой бюджет.
Что именно он делает?	Артем отвечает за эффективность рекламы.
В чем измеряется эффективность?	Эффективность измеряется так. Он планирует бюджет на квартал и говорит, сколько и чего принесет реклама. Допустим, столько-то лидов или столько-то денег с клиентов.
Какие последствия, если что-то пойдет не так?	Если реклама не сработала, у второго партнера есть право уменьшить рекламный бюджет Артема или вмешаться в рекламу.

Договоренность должна быть записана. Дело в том, что люди имеют свойство забывать, о чем они говорили, или по-своему интерпретировать слова. Со временем память начинает подстраиваться под сложившуюся в компании практику. Или старые договоренности начинают пониматься как-то по-новому. Всё это может происходить даже без злого умысла. А вот когда всё записано, всегда легко вернуться к тексту и руководствоваться именно им.

**Николя Шавро,**  
**владелец Ascott Deco Rus**

В договоренности с партнером есть два правила: она должна быть письменной, но написанной не юристами.

Письменная – потому что никто потом не скажет «А я говорил по-другому», «Мы это не обсуждали», потому что договоренности имеют свойство забываться.

Договоренности не пишутся юристами: мы фиксируем не для того, чтобы судиться, а чтобы наша договоренность нас потом сама рассудила. Поэтому это максимум пара листов А4, понятным языком, человеческими фразами и без юридических конструкций.

Во время обсуждения старайтесь избегать фраз вроде «Мы обсудим это потом» или «Мы пропишем это в приложении». Если что-то не записано сейчас – считайте, что это не запишется никогда. А потом именно по этому вопросу и возникнет конфликт. Поэтому никаких отсылок к несуществующим дополнительным документам. Обсуждаем максимально конкретно здесь и сейчас.

Если вопрос объемный и ваша партнерская сессия состоит из нескольких дней, можно взять домашнюю работу и подготовить предложения. Но на момент подписания договора все условия должны быть записаны.

**Михаил Воронин,**  
**основатель Atlanty Group**

Когда мы просуществовали с партнерами полгода,

решили пойти к специалисту, который поможет нам договориться о правилах игры. Всё началось с вопроса «Кто главный?». Полтора часа кидания стульями, и мы больше узнали друг о друге, чем за предыдущие полгода.

Дальше мы создали 14 вопросов и полтора года договаривались. Назвали это «договор чести». Суть была даже не в договоре, а в самом процессе обсуждения.

Потом договор чести не раз выручал бизнес. Например, мне нравится придумывать, запускать, я предприниматель. Одна из моих зон ответственности была продажи. Мы прокачали продажи, и я пытался их подскинуть, потому что надоело. Пришел к партнерам, а они мне напомнили о договоренности. В конечном итоге это конструктивное благо, нужно просто передохнуть.

Я убежден, что, еслиходишь в партнерство, ты точно потратишь время на защиту бизнеса: либо до конфликта – на деликатные беседы, либо в конфликте – на суды и юристов. Поэтому лучше договориться до конфликта.

Мы почти у цели: вопросы обсудили, договоренности закрепили на бумаге, вроде всё. Последний шаг – распечатать копии и каждому расписаться.

Подпись дисциплинирует. Ставить подпись абы куда не хочется, поэтому вычитываешь каждое слово в документе. Если есть вопросы, уточняешь и просишь что-то поправить.

А подпись — только когда согласен со всем на сто процентов.

Ценность соглашения — скорее в процессе обсуждения, чем в конкретном подписанном документе. Поэтому задавайте как можно больше вопросов, особенно неудобных и которые как бы неловко спрашивать. Но подписать документ в конце тоже важно.

**Георгий Соловьев,  
совладелец и CEO SkyEng**

Если меня кто-нибудь спросит, насколько разумно в обычной жизни брать деньги у инвесторов, строить бизнес с партнерами и никак не оформлять отношения, я, ну конечно же, скажу: так делать нельзя, неразумно, опасно.

Но... четыре года мы жили на джентльменском соглашении, заключенном в юрисдикции страны Слово Пацана.

Это показывает уровень доверия внутри компании, но, к сожалению, не все люди его заслуживают.

# Что спрашивать во время обсуждения

Нет универсального списка вопросов, который подходит каждой компании. Одни партнеры дружат семьями десять лет, поэтому им важно, что будет, если кто-то решит нанять родственника в компанию. Другим это не важно, потому что особо нет родственников.

Для удобства я сделал шпаргалку: основные темы и примеры вопросов. Это вопросы о ценностях компании, ролях партнеров, их совместном вкладе (в том числе вкладе рабочего времени), ответственности, зарплате и даже правилах и порядке выхода каждого из партнеров из бизнеса. Для удобства я привел эти вопросы на следующей странице.

Помните, что это лишь ориентир, и для вашего бизнеса могут понадобиться другие вопросы. Например, в творческом бизнесе может подняться вопрос, кому принадлежит результат совместного интеллектуального труда. А если партнеры уверены в успехе общего бренда – кому и как он достанется в случае расставания?

## **Что обсудить с партнером. Ценности и стратегия**

– В чем миссия и видение компании? Что точно не является миссией? Можно на примере похожих компаний: «Вот они такие, а мы такими быть не хотим».

– Чего партнеры хотят добиться через год? Через пять?

– Это бизнес на продажу или для себя?

### **Роли в компании**

– За какую часть бизнеса отвечает каждый партнер? Какие конкретно действия совершает каждый из партнеров?

– Кто главный в компании и в чем это проявляется? В каких областях его главенство не имеет силы и другие партнеры могут иметь приоритет?

– Можно ли нанимать в компанию родственников и друзей? На какие позиции, с какой зарплатой? Кто может принять решение об их увольнении?

### **Вклад в компанию**

– Какие ресурсы вкладывает каждый из партнеров? Сколько денег? Какие компетенции, связи, какой опыт?

– Что из того, что у партнеров сейчас есть, они точно не должны вкладывать? Например, один из партнеров не вкладывает личные деньги, даже на случай кассового разрыва; а другой не содействует привлечению клиентов с помощью административного ресурса.

### **Ответственность**

– За что партнеры несут ответственность? В чем она выражается?

– Что будет, если партнер пообещал что-то и не делает?



– Что будет, если это будет повторяться несколько раз? Сколько?

### **Рабочее время и зарплата**

– По какому графику будем работать?

– Как определяются отпуска? Семейные обстоятельства? Какие ограничения могут быть на отсутствие в проекте по семейным обстоятельствам? Что делаем, если эти ограничения нарушены? Например, находим специалиста на замену.

– Как может меняться график и почему?

– Как и когда он не может меняться?

– Какая зарплата у каждого из партнеров? Как она может меняться и от чего зависит изменение? Кто принимает по ней решение?

### **Выход**

– Если партнер хочет выйти из бизнеса, как он это делает? За сколько времени предупреждает, как?

– Партнер уходит из компании и начинает конкурировать, например, уводит сотрудников, клиентов. Что происходит в таком случае?

– Как распределяется доля, если партнер разводится с супругой или супругом? Есть ли обязательство у партнеров относительно общей компании заключить брачный договор со своими супругами?

– Что происходит, если партнер умер, признан безвестно отсутствующим или недееспособным? Как второй партнер позаботится о его семье?

**Евгения Щербакова,  
руководитель подразделения брендинга и  
маркетинговых коммуникаций METRO Cash &  
Carry**

Принято считать, что в бизнесе, как и в семейных отношениях, партнеры должны друг друга дополнять и создавать баланс. Но, на мой взгляд, правильно наоборот: нужно найти похожего на тебя партнера.

Сначала вы два-три года строите бизнес на энтузиазме. А потом возникают разногласия из-за отсутствия взаимопонимания. Эту проблему можно было бы увидеть раньше, но мы жили с ощущением, что так и должно быть: мол, пусть разные партнеры друг друга дополняют. Но нет.

Что у партнеров должно быть схожее:

- ценности и жизненные принципы;
- социальный статус и образ жизни;
- жизненные цели.

Вот вам пример.

Обоим партнерам по 34. У одного семья, он главный кормилец, зарабатывает деньги и строит дом. Второй – живет один, инвестирует в себя и ставит грандиозные цели по захвату мира. Они по-разному будут смотреть на ключевые вопросы бизнеса. Например, в вопросах развития и темпа один будет осторожен, стараться инвестировать в ламинарное развитие компании, улучшать процессы. Второй же будет искать самые неординарные решения – ему нечего

терять, он за темп, скорость и риск. Или вопросы прибыли. Один использует появившиеся деньги для своих нужд, а второй будет желать инвестировать в быстрое развитие компании. Или вопросы управления персоналом и построения культуры в компании. Один будет настаивать на контроле, внутренних регламентах и правилах, второй же – смотреть на это намного проще (потому что сам так живет) и считать это формальностями. Эти двое будут нервировать друг друга. Мой совет – обязательно задавать друг другу как можно больше неудобных вопросов на начальном этапе. Это поможет правильно сформировать ожидания партнеров от бизнеса и найти то самое взаимопонимание.

**Подведем итог.** Что делать, чтобы у вас получилось здоровое партнерство:

- В идеале лучше, чтобы не было партнера, а бизнесом владели только вы. Партнерство – самый сложный способ привлечь человека в бизнес.

- Если привлекаете – проводите партнерскую сессию и подписывайте партнерское соглашение.

- Составлять соглашение нужно заранее, пока в бизнесе еще не появился предмет дележки.

- Соглашение должно быть написано простым языком.

- Обсуждайте самые неудобные вопросы: ответственность, расставание, смерть, развод с супругом.

- Сверьтесь по чек-листу на предыдущем развороте,

чтобы посмотреть, какие ключевые области у вас не охвачены.

# Выход из бизнеса

Теперь разберем ситуацию: один из партнеров хочет выйти из бизнеса, то есть продать свою долю, получить деньги, но при этом лишиться своих прав в компании. Предположим, что в нашей ситуации его долю должны выкупить остальные партнеры. Стоимость доли слишком большая, чтобы взять из личных денег, – счет идет на десятки миллионов рублей. И вот вопрос: что лучше сделать?

**Рассрочка.** Первый вариант – договориться о рассрочке выплаты доли: например, стоимость разбивается на десять лет равными частями. Если партнер не согласен, вторым витком предложения может быть получение дивидендов с прибыли в течение десяти лет или пока не выплатится его доля. Или, например, чтобы рассрочка не была бесплатной, на невыплаченную часть доли начисляем процент в размере ключевой ставки Центробанка.

**Страхование.** Страховые консультанты говорят, что проблему выкупа можно решить с помощью инвестиционного и накопительного страхования. Лучше уточнить схему у них, но обращайте внимание вот на что: с какого момента вы можете погасить стоимость доли уходящего партнера и есть ли ограничения.

Для такого инструмента используются международные страховые компании. Гипотетически ситуация выглядит так:

компания копит какие-то деньги, а когда кто-то из партнеров выходит из бизнеса, остающийся партнер вправе снять эти деньги и расплатиться ими за долю выходящего.

Другой вариант – если партнер умер. Тогда вступают в игру его наследники. Если оставшийся партнер согласен, им достается доля умершего. Но тогда они тоже вправе управлять компанией, что может не входить в планы оставшегося партнера. В этом случае долю нужно выкупить у наследников.

Допустим, наследники готовы продать долю, но хотят получить деньги прямо сейчас, а не через десять лет. Тут тоже помогает страхование: пока всё хорошо, компания покупает полис страхования жизни своих совладельцев и вносит какую-то сумму. Страхование – отдельная тема, но для простоты представим, что мы откладываем деньги в кубышку на черный день. И если что-то случается, как раз наступит страховой случай, можно эти деньги забрать. Если партнер умер, совладельцы получают деньги, чтобы заплатить наследникам за их долю.

В страховании много тонкостей, поэтому разузнайте всё хорошенько у страховщиков.

**Илья Пантелеймонов,**  
**независимый финансовый консультант,**  
**президент Logic Planning Group Russia**

В российских страховых компаниях может возникать много вопросов при страховых случаях.

Модель иностранных страховщиков, особенно в США и Великобритании, устроена иначе: там принято работать над своей репутацией, существовать долго, защищать клиента и платить по страховым случаям, редко кто оспаривает страховой случай. Поэтому иностранные страховые компании точно платят.

В иностранных страховых компаниях для российских граждан страховыми продуктами закрывается почти всё: выкуп доли совладельцами, мотивация директоров, пенсионные программы, залог накоплений по страховому плану под кредитование – в общем, что только не придумают.

У нас был такой кейс: у российского бизнесмена недвижимость в Лондоне, а у них наследство облагается большим налогом для наследников. Так он застраховал свою жизнь на сумму этого налога. Когда его не станет, страховая за наследников оплатит налоговой тот самый налог на наследство, а наследники получат недвижимость.

Партнерское соглашение не закрывает всех проблем со владения компанией. Если у вас скорее деловые отношения, лучше разработать корпоративный договор. Он как раз о продаже долей, привлечении инвесторов, изменениях в уставе и всем таком. Партнерское соглашение – скорее о диалоге, обсуждении, доверии и добросовестности.

**Максим Журило,**  
**владелец I Love Supersport**

Мы начинали бизнес втроем, и у нас не было ни

корпоративного договора, ни партнерского соглашения. «Мы все друзья, всё будет отлично».

Все трое были вовлечены в операционную деятельность. В какой-то момент двое из троих хотели дальше развивать бизнес и строить большую компанию, а третий решил, что ему достаточно и лучше отдохнуть. В определенный момент он отошел от дел и фактически сказал: «Я работать больше не буду, но на треть прибыли претендую, развивайте компанию». Мы посчитали это несправедливым, так как до этого момента не платили зарплату, а лишь распределяли прибыль, если она была.

Проблема в том, что у нас не были прописаны условия выхода из бизнеса, поэтому расставание оказалось достаточно болезненным. Мы почти девять месяцев договаривались о его выходе. Он заломил просто невероятную оценку и в какой-то момент начал шантажировать, что продаст долю на сторону, присылал официальные уведомления через нотариуса. Достаточно неприятная получилась история.

У нас в этот момент еще шли переговоры с потенциальным инвестором, и был риск его потерять. Благо он опытный и мудрый инвестор оказался и нам подсказал, как поступить. Пока отношения хорошие, нужно договариваться о том, что мы будем делать, когда отношения испортятся и дороги начнут расходиться.

Но вообще можно обсуждать деликатные вопросы и партнерское соглашение, даже когда бизнес уже стартовал. Договориться о вариантах развития событий



никогда не поздно.

## **Бонус**

Читатель, который пришлет пять оригинальных деликатных вопросов партнеру по компании, получает в ответ мой список базовых вопросов для партнерского соглашения.

Почта для вопросов: [book@lawfirm.moscow](mailto:book@lawfirm.moscow)

Процедуру обсуждения вы можете посмотреть на сайте: [partnership.expert](http://partnership.expert)

# Как законно оформить сотрудника с учетом задач бизнеса

Сегодня у компании может быть собственный колл-центр с классными операторами в штате. А завтра какой-нибудь регулятор запретит колл-центры; или появится алгоритм искусственного интеллекта, который закрывает половину задач операторов, и их придется уволить; или надвигается сезон, и на сезон нужно удвоить число операторов – а потом уволить. И хочется, чтобы всё это было легко, безболезненно и законно.

Сейчас в России так легко трудоустраивать и увольнять людей нельзя. Всё дело в Трудовом кодексе: он прочно защищает сотрудников. При малейшем конфликте сотрудник может пойти в суд, и тот, скорее всего, поддержит работника, а не работодателя.

Юристы часто называют это правовым популизмом – когда суды принимают позицию в духе «злые капиталисты мучают бедного маленького человека». В последнее время в мегаполисах ситуация немного меняется в пользу работодателя, тем не менее, если допустить ошибку в процедуре увольнения, суд скорее встанет на сторону работника.

Более того: уволить сотрудника можно только по тем причинам, которые указаны в Трудовом кодексе. Нельзя пропи-

сать в трудовом договоре какие-то дополнительные основания и причины, чтобы уволить человека (в общем случае). Нельзя прописать в договоре критерии эффективности или бизнес-ориентированный подход – соответственно, закон не дает нам простого способа уволить неэффективного сотрудника. Увы. Но кое-что сделать все-таки можно.

**Дмитрий Кибкало,**  
**основатель «Мосигры»**

Из-за того, что нет разумной и управляемой возможности увольнять, работодатель порой становится немного чекистом, потому что вынужден на каждого собирать папку: опоздал на пять минут – зафиксировать, пришел позже с обеда – зафиксировать. Мы так не делаем и не хотели бы – это же тупиковый путь, но другой возможности, по сути, нет.

А вот пример юридической беспомощности предпринимателя в борьбе с неэффективностью работника.

**Сергей Степанищев,**  
**операционный директор сети ресторанов**  
**TORRO GRILL & WINE BAR**

Дежурный техник, сотрудник, который отвечает за мелкий ремонт в ресторане, не выполнял задачи. Сначала мы поговорили, потом ставили задачи письменно, чтобы подвести к увольнению.

Он спокойно подписывал лист задач, но на следующий день результата не было – ноль выполненных задач. Вместо работы – объяснительная

на два листа, что руководитель не предоставил ему инструменты для выполнения задач. Стали передавать инструменты по акту приема-передачи. Всё равно задачи не выполнял. И опять объяснительные: руководитель придирается, пытается уволить, предоставляет сломанные инструменты, создаются невыносимые условия для работы, а компанию он обожает.

Стали передавать инструменты по акту приема-передачи, в которых уточняли, что инструменты исправны. Всё то же.

Так продолжалось четыре месяца. На разговоры и акты сотрудник не реагировал, но писал километровые объяснительные, жалобы в трудовую инспекцию и Администрацию Президента России.

В конечном итоге его уволили, но на это ушло много денег и времени.

**Гузель Санжапова,  
основатель проекта Cocco Bello**

В деревне Малый Турыш Свердловской области, как и в любой другой деревне России, противоположная проблема: нанимаешь людей, хочешь, чтобы всё было оформлено правильно и спокойно при проверке, а люди шарахаются от любого официального оформления, потому что не хотят отдавать налоги.

«Я не хочу ничего отдавать кому-то, я ничего никому не должен, я не верю в бумаги, платите всё мне» — самая частая отговорка деревенского жителя. Но мы

потихоньку всех оформили, просвещали, потому что с прозрачностью бизнеса открываются возможности, которых нет при нелегальной работе.

# Сомнительные схемы увольнения

Если продавец вовремя приходит на работу, соблюдает график обедов и другие формальные условия, при этом продает только низкомаржинальные продукты, а не те, что стоят в плане, уволить его очень трудно. Увольнять можно за нарушение трудового договора, а «невыполнение договоренности, достигнутой на совещании» не считается нарушением.

Есть компании, которые издеваются над сотрудником, чтобы тот сам ушел. Как-то я помогал одному специалисту разрешить конфликт с работодателем. Его руководители то и дело отключали доступ к нужным программам и документам, но он как-то справлялся с работой. Чтобы уж добить его, выставили рабочий стол в холл, он там сидел один. Формально холл был частью опенспейса, поэтому как бы сотрудник работает в опенспейсе, а на деле – сидит как прокаженный.

Доводить сотрудника эмоционально, чтобы он уволился, – это отвратительно, я против такого.

## Прием: «оклад + премия»

Есть более гуманные способы оформлять отношения, которые создают меньше проблем при расставании. Например, формировать вознаграждение из двух частей: оклада и премии. Если сотрудник неэффективен, премия не начисляется, и тогда он сам решает, продолжать работать на одном окладе или найти другое место.

Схема «маленький оклад и большая премия» распространенная и вполне приемлемая, если ее обсудили с кандидатом с самого начала. Еще она должна быть зафиксирована в договоре и положении о премировании. Но и здесь могут быть перекосы: например, сотрудник откровенно токсичен и ему достаточно оклада, поэтому он остается и отравляет жизнь всем вокруг. Тогда этот метод не подойдет.

Бывает еще такое: работодатель на собеседовании обещает, что разделение на оклад и премию – формальность и сотрудник якобы всё равно будет получать полную сумму каждый месяц. Потом с сотрудником возникает недопонимание, работодатель не платит премию, сотрудник возмущен: «Как так? У нас были другие договоренности!» И вот сотрудник и работодатель в конфликте. Здесь я считаю недобросовестным в первую очередь поведение работодателя, потому что договоренности о реальном измерении эффективности и премировании работника с самого начала не было.

Если вводите модель «ставка + премия», не забудьте ее прописать в документах, они называются локальными нормативными актами. Здорово создать не формальное, а реальное положение о премировании и конкретизировать политику начисления премий, процессы, которые связаны с подсчетом результатов труда и эффективности работника, хранением результатов сотрудников.

Вот пример, когда есть риск с порядком премирования. Компания платила сотруднику одинаковую сумму каждый месяц – 100 %. Потом он стал плохо работать, и компания решила убрать его премию, чтобы он ушел сам. Сотрудник не согласился и пошел в суд, чтобы оспорить факт отсутствия премии.

Отсутствие реального подведения итогов и одинаковые максимальные суммы зарплаты могут подтолкнуть суд к выводу, что разделение на премию и оклад – формальность. Мол, компания так уходит от налогов и взносов или давит на сотрудников, если надо уволить. Поэтому решение суда может быть таким: в компании на самом деле платили большой оклад и его придется платить сотруднику полностью. Деление на оклад и премию – формальность.

**Борис Кац,**  
**директор по развитию сети хобби-**  
**гипермаркетов «Леонардо»**



# 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.