

Лариса Терентьева

Михаил Терентьев

Сергей Львов



ДВАДЦАТЬ НЕОЖИДАННЫХ ОТВЕТОВ

**на вопросы
владельцев
среднего бизнеса**

**Сергей Львов
Михаил Терентьев
Лариса Терентьева**

**Двадцать неожиданных
ответов на вопросы
владельцев среднего бизнеса**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68753310
SelfPub; 2023*

Аннотация

В теме владельческого контроля есть как минимум один подвох: наиболее очевидные и логичные решения далеко не всегда являются оптимальными. А как узнать про оптимальные, но НЕОЧЕВИДНЫЕ решения? Именно этому и посвящена данная книга – в ней вы найдете ответы на вопросы, которые больше всего волнуют собственников среднего бизнеса.

Содержание

О чем эта книга	4
Как читать эту книгу?	7
Вопрос №1. Как безопасно сэкономить на налогах?	8
Вопрос №2. Как сделать так, чтобы бизнес не «увели»?	16
Вопрос №3. Как обеспечить скрытое и при этом безопасное владение бизнесом?	30
Вопрос №4. Какова оптимальная структура для моего бизнеса?	38
Вопрос №5. Какая организационно-правовая форма лучше?	49
Вопрос №6. Как правильно оформить отношения с моими партнерами?	56
Конец ознакомительного фрагмента.	57

Михаил Терентьев, Сергей Львов, Лариса Терентьева Двадцать неожиданных ответов на вопросы владельцев среднего бизнеса

О чем эта книга

Как сохранить то, что есть, и получить еще больше?

Этим вопросом так или иначе задается любой собственник бизнеса.

Правда, на практике этот большой абстрактный вопрос обычно распадается на множество более мелких. Например, «Как безопасно сэкономить на налогах?», «Как поднять продажи?», «Как защититься от наезда?» и так далее.

Увы, в поиске ответов на эти вопросы есть как минимум один «подводный камень». Сатирик Артур Блох в книге «Законы Мерфи» описал его так: «Любая, даже самая сложная задача обязательно имеет простое, очевидное и легкое для

понимания **неправильное** решение».

Иными словами, **наиболее очевидное и логичное решение далеко не всегда является оптимальным**. Более того, в контексте бизнеса оно может быть еще и вредным или опасным.

А как узнать про оптимальные, но неочевидные решения в сфере владельческого контроля?

Именно этому и посвящена данная книга. Ее авторы – управленцы-практики и консультанты в сфере владельческого контроля с почти тридцатилетним опытом работы и с «дочками» гигантов вроде «Ростеха», и со сравнительно небольшими столичными и региональными холдингами.

Не претендуя на то, чтобы «объять необъятное», мы постарались охватить наиболее частые вопросы и запросы владельцев среднего бизнеса, с которым приходится сталкиваться в нашей консалтинговой и управленческой практике.

Для каждого вопроса будут рассмотрены наиболее очевидные и распространенные, но неправильные и вредные ответы и решения. С объяснением явных и скрытых проблем, которые они порождают.

Ну и, разумеется, будет предложена «альтернативная реальность» – те ответы и решения, которые на момент написания книги зарекомендовали себя как оптимальные.

Сразу предупреждаем: у каждого из предлагаемых решений есть масса нюансов, раскрыть которые в полном объеме в рамках одной книги просто физически невозможно. По-

этому данная книга не заменит Вам грамотного юриста.

Однако она, скорее всего, расширит Ваши горизонты в плане возможных к применению инструментов. И абсолютно точно поможет Вам правильно поставить задачу Вашим юристам и финансистам.

Еще один важный момент: ситуация в бизнесе и вокруг него постоянно меняется. То, что приводило к успеху вчера, сегодня может быть просто безумием.

Соответственно, предлагаемые в данной книге подходы, стратегии и конкретные рекомендации являются оптимальными на момент написания книги, т.е. на конец 2022 года. Через несколько лет они, вполне возможно, утратят свою актуальность.

Как читать эту книгу?

Наименее энергозатратный способ – пробежаться по оглавлению и сразу перейти к тем вопросам, которые наиболее актуальны именно для Вас.

Если «срезонирует» – рекомендуем прочитать и остальные разделы. Вы можете быть уверены в том, что какие-то аспекты бизнеса у Вас под контролем. Увы: в реальности это может быть иллюзией, и книга заронит в Вас зерна полезных сомнений.

Ну а в качестве бонуса – для интересующихся будут рассмотрены типичные «ловушки сознания», заставляющие нас заикливаться на неправильных решениях и мешающие нам видеть правильные. Для каждой из этих «ловушек» будут предложены эффективные стратегии противодействия.

Вопрос №1. Как безопасно сэкономить на налогах?

Подтекст вопроса

Не секрет, что подавляющее большинство предприятий малого и среднего бизнеса использовали в прошлом или продолжают использовать те или иные средства **не вполне законной** налоговой оптимизации.

Также не секрет, что государство с каждым годом все туже и туже «затягивает гайки», и возможности для экономии на налогах постепенно, но неотвратимо сокращаются.

Соответственно, более развернутая версия вопроса звучит так: «Как обеспечить максимальную экономию на налогах, чтобы при этом не навлечь на себя восьмизначные штрафы или вообще уголовную ответственность?»

Казалось бы, очевидные ответы

По наблюдениям авторов, у большинства владельцев бизнеса налоговая мысль движется в двух направлениях.

Первое состоит в том, чтобы по максимуму использовать те методы, которые уже зарекомендовали себя. «Мы всегда так делали, и проблем никогда не было. Авось, проканает и сейчас».

Второе направление мысли основано на тайной надежде, что где-то там существуют какие-то «заклеенные страни-

цы Налогового кодекса», «волшебные таблетки» или тайные знания, «чтобы у меня всё было, а мне за это ничего не было».

Соответственно, энергия направляется на поиск этого налогового священного Грааля. Или хотя бы тех, кто имеет к нему доступ.

В чем проблема с якобы очевидными ответами

Статистика судебной практики неумолима: подавляющее большинство налоговых споров в суде бизнес проигрывает. И динамика совсем не радует.

Например, если посмотреть судебную статистику по обвинениям в искусственном дроблении, то в 2017 году бизнес проиграл порядка **77%** такого рода дел. В 2021 году процент проигрыша составил уже **88%**.

В том же 2017 году среднее доначисление в рамках налоговой проверки составляло **26** млн рублей, в 2021 году – **58** млн рублей.

То, что раньше налоговики не могли доказать, либо на что «закрывали глаза» – сегодня уже легко и непринужденно включается в акт налоговой проверки. А в дальнейшем может стать одним из оснований уголовного дела.

Соответственно, продолжать в том же духе (т.е. со старыми инструментами налоговой оптимизации) – это уже даже не риск. Это **гарантированный** путь нарваться на многомиллионные штрафы. Вопрос лишь во времени, когда это случится.

До недавнего времени налоговики особо не «кошмарили» средний и малый бизнес не потому, что им запрещали. Просто на крупном бизнесе им легче выполнять свой план по сборам.

Для справки: на момент написания книги выездными налоговыми проверками охвачено только порядка 3% малого и среднего бизнеса.

Однако ресурс крупного бизнеса тоже ограничен. И если до всякой мелочи руки ФНС дойдут еще сравнительно нескоро, то среднему бизнесу уже есть смысл призадуматься.

Дефицит бюджета на сегодняшний день имеет тенденцию к росту: СВО, восстановление новых регионов... А мораторий на налоговые проверки не продлится вечно. Короче, скоро могут прийти и к Вам.

Ну а продавцы «волшебных таблеток» и «тайных знаний» были и будут во все времена. Надо понимать, что раз есть спрос, то будет и предложение. И кот Базилио с лисой Алисой всегда будут рады Вам «помочь».

Не вполне очевидная реальность

Хорошо, и что же делать?

Во-первых, осознать, что строка «Налоги» в отчете о прибылях и убытках уже не обладает тем потенциалом для оптимизации, что раньше. Да, определенные возможности остались (о них ниже), но тратить свои силы и средства сейчас лучше на другие области оптимизации. Слава Богу, в любом бизнесе их предостаточно, поверьте.

Например, смотрите ответ на вопрос №19 про ресурсы производства.

Во-вторых, в плане налогов есть несколько вещей, которые сейчас делать ни в коем случае нельзя. И несколько таких, которые делать можно и нужно, но с умом. Об этом также ниже.

Что делать нельзя:

В нашей сфере категоричные суждения допустимы крайне редко. Так вот: оптимизация НДС – это один из этих случаев, когда можно и нужно быть категоричным.

Про оптимизацию НДС просто забудьте. Совсем. Данная «лавочка» закрылась наглухо.

Автоматизированная система контроля НДС, используемая налоговиками, не оставила бизнесу никаких лазеек. Если Ваш главбух или финансовый директор Вам вещает про какие-то оставшиеся возможности – это повод усомниться в их компетентности или лояльности.

Любой, кто будет предлагать Вам услуги в сфере оптимизации НДС – обманщик и мошенник. Что бы Вам ни говорили, в конечном итоге Вы получите взаимодействия с «недобросовестными» контрагентами, чреватые ненужным попаданием в поле зрения ФНС и МВД, а также дальнейшим доначислением налога.

Что делать нужно:

Во-первых, нужно знать средние значения общей налоговой нагрузки для Вашей отрасли (т.е. соотношение сум-

мы уплаченных налогов к выручке, данные доступны на сайте Федеральной налоговой службы) и стараться им соответствовать.

Во-вторых, имеет смысл постоянно мониторить и максимально использовать постоянные и временные льготы – Ваш глаббух может и не знать о некоторых из них.

Случай из недавнего: региональный холдинг, теоретически была доступна региональная льгота по страховым взносам. В результате халатности наемных топ-менеджеров этой льготой не воспользовались, по итогам переплатили миллионы рублей.

Отдельная большая тема – использование специальных налоговых режимов (например, упрощенная система налогообложения для малого бизнеса) и «внутренних офшоров» (российских регионов со льготными ставками налогообложения). В принципе, эта тема не потеряла свою актуальность, но есть нюансы.

Основной заключается в том, что так называемое «дробление» бизнеса на сегодняшний день допустимо лишь в том случае, когда это имеет реальный экономический смысл. То есть каждый из малых бизнесов реально имеет экономическую, финансовую и административную самостоятельность – свои деньги, свое управление, своих клиентов и т.д.. И так всем проще и удобнее.

Если же дробление происходит **исключительно** с целью налоговой оптимизации, то создание **видимости** вышепере-

численных видов самостоятельности может обойтись дороже, чем экономия на налогах.

А эту видимость нужно создавать и поддерживать крайне тщательно – что весьма затратно и по усилиям, и по деньгам. В противном случае любая мелочь разрушит всю Вашу «легенду» со всеми вытекающими последствиями (см. пункт выше про судебную практику налоговых споров).

Важный момент: аффилированность юрлиц особого значения не имеет!

Нередко сталкиваемся с тем, что группа состоит из явно взаимозависимых юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. При этом руководство пребывает в благодушии и спокойствии, поскольку «насчет отсутствия аффилированности мы побеспокоились, здесь все в порядке, а значит – волноваться не о чем!»

При этом налоговики легко объединят все эти якобы независимые структуры в группу по стандартным признакам незаконного дробления с целью неправомерной налоговой выгоды (Письмо ФНС от 11 августа 2017 г. N СА-4-7/15895). Эти признаки, **помимо аффилированности**, включают в себя следующие факторы:

- при расширении хозяйственной деятельности в группе компаний, налоговые обязательства не изменились, и даже уменьшились;
- все компании в группе осуществляют один и тот же, или сходный вид экономической деятельности;

- новые компании в группе создаются непосредственно перед расширением бизнеса или увеличением персонала;
- компании в группе платят друг за друга. По сути, бюджет у них единый;
- один и тот же персонал в разных компаниях группы;
- одно и то же оборудование, бюджет, кадры на все компании;
- одни и те же вывески, адреса, контакты, сайты, помещения, склады;
- у всех компаний в схеме одни и те же поставщики и покупатели. Либо разные участники схемы являются единственными поставщиками или покупателями друг у друга;
- фактически всей группой управляют одни и те же лица;
- на всю группу одна бухгалтерия, HR, кадры, юротдел, служба продаж и закупок, служба логистики;
- одни и те же лица взаимодействуют с госорганами и другими юрлицами;
- предельные значения по площади, оборотам, численности персонала, позволяющие применять спецрежимы;
- поставщики и покупатели в группе распределены с учетом применяемых ими систем налогообложения.

Письмо ФНС от 10 марта 2021 г. №БВ-4-7/3060@ добавило в этот список еще один признак: отсутствие у налогоплательщика расходов, характерных для данного вида деятельности (т.е. эти расходы явно несет на себе другая компания группы).

Еще одно слабое место, который налоговая может использовать для доказательства объединения в группу – это поручительства и обеспечения по банковским кредитам.

Кстати, Ваш кредитующий банк в курсе всех Ваших нюансов, и в части объединения Ваших бизнесов в группу тоже. Вы сами предоставили банку полный комплект подтверждающих документов, которые налоговая легко может получить у банка по запросу.

Мораль: если Вы решили «играть в шпионов» и создавать сложную «легенду», к этому нельзя относиться спустя рукава. Необходимо проработать все, даже самые малозначительные нюансы.

А главное – скрупулезно подсчитать, «стоит ли овчинка выделки». То есть оправдан ли выигрыш в налогах с точки зрения дополнительных затрат.

Вопрос №2. Как сделать так, чтобы бизнес не «увели»?

Подтекст вопроса

Как и автомобиль, бизнес потерять можно двумя путями: он либо «умирает», либо его «уводит» кто-то другой.

Как снизить вероятность «смерти» бизнеса – тема отдельного разговора и вообще отдельной книги.

А вот как сделать так, чтобы защитить бизнес от чужих притязаний?

На самом деле, вопрос непростой, и по сути он распадается на три подвопроса. Каждый из них давайте рассмотрим в рамках нашей схемы по отдельности.

Подвопрос №2.1. Что именно защищаем?

Казалось бы, очевидный ответ

В ответ на этот подвопрос обычно звучат такие слова, как «активы», «бренд», «клиентская база». Давайте разберемся, как все обстоит на самом деле.

В чем проблема с якобы очевидным ответом

В когнитивной психологии описано такое явление, как «эффект владения». Суть его сводится к тому, что мы субъективно и иррационально придаем **больше ценности** тем

вещам, которыми **уже владеем**. По сравнению с теми, которые нам не принадлежат.

Причем существование этого эффекта совершенно не зависит от степени нашей эмоциональной привязанности к объекту. Логично, что, когда человек продает свой любимый дом или любимую машину, он склонен оценивать их выше реальной рыночной стоимости.

Но эксперименты психологов показывают, что этот эффект работает даже в случае таких «ерундовых» предметов, как только что выигранная в лотерею офисная кружка или какой-нибудь билет на футбольный матч, который при других обстоятельствах человек никогда бы не купил за свои деньги.

В применении к нашей теме «эффект владения» проявляется в том, что собственники **в своем восприятии** чаще всего переоценивают привлекательность различных аспектов своего бизнеса для других людей.

Взять, например, пресловутые «активы». Существуют довольно крупные и успешные компании, основные активы которых – товарные остатки сомнительной ликвидности на арендованных складах. «Сомнительной» – потому что только эти компании умеют хорошо продавать свой товар (например, какую-нибудь детскую ортопедическую обувь).

Это, конечно же, «предельный» и слишком очевидный пример. Однако на практике нередко ситуации, когда собственники питают серьезные иллюзии относительно ценно-

сти своих активов (для кого бы то ни было, кроме них самих).

Предвидим Ваше возражение: «Но ведь и на самый завалявшийся неликвид можно найти своего покупателя!» Соответственно, любой актив в любом случае хоть какую-то привлекательность для кого-то имеет!

*Бесспорно. Дело лишь в цене вопроса. Да, никто не откажется от «вагона просроченной тушенки», если он достанется **забесплатно** . Но любой захват требует усилий и ресурсов. И «игра должна стоить свеч».*

Бренд имеет какую-либо ценность только в том случае, когда его узнаваемость среди целевой аудитории исчисляется десятками процентов. То есть когда, например, Ваш менеджер делает «холодные звонки» новым клиентам, и больше трети из них отвечают: «Конечно же, я знаю вас/слышал о вас».

Очень часто собственник считает, что так оно и есть. Хотя на самом деле, реальная узнаваемость бренда и до одного процента не дотягивает. Соответственно, ценность бренда в таких случаях под большим вопросом.

«Клиентская база» – тоже сущность весьма неоднозначная. Не секрет, что лояльность клиентов компаниям и брендам как в b2b, так и в b2c сферах с каждым годом снижается.

Поэтому, если кто-то хочет «увести» чужую компанию ради ее клиентской базы, то ему придется озаботиться поддержанием того же уровня продукта, сервиса и т.д.. Иначе до-

вольно быстро от «суперценной» клиентской базы никого не останется.

Короче, на практике есть риск потратить усилия и ресурсы на защиту того, что по факту не особо кому-то интересно.

А что же на самом деле может быть привлекать потенциальных «захватчиков»?

Не вполне очевидная реальность

Сразу оговоримся: все нижеизложенное предполагает, что потенциальный «захватчик» разбирается в бизнесе и умеет мыслить логично.

Разумеется, реальная жизнь может подбросить всякое.

Так, например, бывали случаи, когда зачем-то «отжались» такие крайне сложные в управлении бизнесы, как несетевые рестораны на арендованных площадях. Которые, естественно, закрывались буквально через несколько месяцев после смены владельца.

Однако вернемся к нашему подвопросу. Что же может быть действительно интересно потенциальному «захватчику» со стороны?

Во-первых, сам бизнес целиком как автономный генератор денег. Ключевое слово здесь «автономный» – то есть не требующий ежедневного активного вмешательства, при этом обеспечивающий приличную рентабельность. Типичный пример – успешный торговый или офисный центр. Типичный «антипример» – продовольственная розничная сеть (возни и головной боли много, а денег – сравнительно не

очень).

Во-вторых, это могут быть отдельные части бизнеса. Те же активы, но только если они **действительно** ликвидны – например, недвижимость, автотехника и т.п.. То, что можно тупо быстро продать и получить деньги.

Либо то, что другому бизнесу будет слишком сложно или дорого создать «с нуля». Например, выгодные торговые места, долгосрочные контракты на поставку в сетевую розницу, разрешительная документация (лицензии и т.п.), авторские права или патенты...

Это, пожалуй, всё, что интересно потенциальным «рейдерам» – но не всем, а только тем, кто «со стороны». Что нас плавно подводит ко второму подвопросу: а **ИХ** ли Вам нужно опасаться в первую очередь?

Подвопрос №2.2. От кого защищаем?

Казалось бы, очевидный ответ

В первой тройке хит-парада ответов на этот подвопрос с высокой вероятностью будут фигурировать рейдеры, «бандиты в погонах» и конкуренты (называть их будут, скорее всего, иначе, но суть примерно в этом).

В чем проблема с якобы очевидным ответом

Пик профессионального рейдерства в сфере условно среднего бизнеса пришелся на конец девяностых – середину нулевых. На сегодняшний день Ваш бизнес, скорее всего,

будет интересен профессиональным игрокам, только когда он перейдет из среднего в крупный.

Лиц, нацеленных на «передел собственности» с использованием «административного ресурса», чаще всего интересуют лишь те виды бизнеса, которые относятся к уже упомянутым «автономным генераторам денег». То, что можно «подарить сыночку» или добавить себе в «пенсионный фонд».

Историй о том, чтобы конкуренты решали свои бизнес-задачи путем именно недружественных поглощений, в последнее время, мягко говоря, не очень много. Возможно, Вы и слышали какие-то «страшилки» на эту тему... Но это скорее разовые случаи, чем тенденция, с которой нужно плотно работать.

Так кого же нужно опасаться в первую очередь?

Не вполне очевидная реальность

Для собственников малого и среднего бизнеса наиболее статистически значимые источники опасности в плане потери бизнеса находятся «внутри» – это партнеры (соучредители) и сотрудники (в основном топ-менеджеры).

Да, вполне возможно, что вместе со своими партнерами Вы прошли огонь, воду и медные трубы. И в самих себе Вы не так уверены, как в них.

Увы, практика показывает следующее.

Во-первых, как говорил Воланд в известном романе: «Человек смертен, но это было бы еще полбеды. Плохо то, что он иногда внезапно смертен...»

Да, в это мало кто верит, ведь «смерть – это то, что бывает с другими».

Но, когда один из соучредителей умирает, для других партнеров это может обернуться серьезными проблемами. Например, в виде наследников. Которые могут и не разделять принципы «боевого братства», которыми руководствовался их почивший родственник.

Например, в нашей практике были случаи, когда доли в бизнесе не были однозначно и жестко прописаны. В каких-то историях все ключевые активы были на одном партнере, а операционная деятельность – на другом. В других – документы легко оспаривались. В третьих – отношения строились на принципах «купеческого слова», и документально не оформлялись вообще. И тут наследникам, как в том анекдоте, «карта и попёрла»...

Причем даже документально оформленное распределение долей отнюдь не гарантирует отсутствие «головной боли». Проблемы с наследниками могут носить самый разный характер – от требования выкупить их долю до вмешательства в управление бизнесом.

Все эти варианты имеет смысл продумать и проработать заранее (как именно – см. вопрос №8 про наследование бизнеса).

Во-вторых, даже у живых людей обстоятельства и поведение могут измениться.

У кого-то на почве «кризиса среднего возраста» просто

«сорвало крышу», и он стал «тянуть одеяло на себя». У кого-то появилась новая «ночная кукушка», которая требует денег для развития своего собственного «бизнеса». Кто-то решил, что его партнеры вкладывают недостаточно усилий в бизнесе, и распределение долей это не отражает. Кто-то решил ввести в бизнес еще одного партнера, наплевав на мнение остальных... И так далее...

Одним словом, причин для внутренних корпоративных конфликтов может быть множество. И в подавляющем большинстве случаев собственники бизнеса к этим конфликтам не готовы, со всеми вытекающими потерями.

Как здесь можно «подложить соломки» или сократить потери, если «вещество уже ударило в вентилятор» – см. вопрос №6 про владельческий контроль в части партнеров.

Топ-менеджеры также являются «источником повышенного риска». Да, обычно их возможности «перераспределить» собственность бизнеса в свою пользу весьма ограничены. Хотя бывают нюансы...

Так, например, инструментарий так называемого «скрытого владения» иногда просто заключается в том, что де-юре собственниками компании являются «номиналы».

Авторам довелось разруливать как минимум один случай, когда наёмный генеральный директор также являлся номинальным собственником одной из компаний в холдинге.

Так вот однажды в ответ на очередное указание реального собственника наёмник заявил: «А ты вообще здесь кто?»

Это – моя компания!» Тогда авторам пришлось применять инструментарий рейдерской атаки для защиты интересов реального собственника.

О том, какие инструменты и как можно применить для обеспечения скрытого, но безопасного владения, Вы можете прочитать здесь в ответе на вопрос №3.

Но в большинстве случаев риски со стороны наемных топ-менеджеров лежат в другой плоскости. Чаще всего это:

- «клонирование» бизнеса, то есть постепенное создание параллельной конкурирующей структуры, куда уводятся клиенты, поставщики и сотрудники;

- хищения в той или иной форме – увы, не являются редкостью случаи, когда **ВСЯ** прибыль компании оседает в карманах наемных топ-менеджеров, а собственникам рассказывают сказки о том, почему бизнес кое-как балансирует на грани безубыточности (или вообще убыточен);

- заведение компании в состояние искусственного или реального банкротства.

Как защитить себя от подобного рода злоупотреблений – см. в ответе на вопрос №7 про владельческий контроль в части топ-менеджеров.

Очевидно, что на каждый вид рисков существуют свои методы профилактики и противодействия. При этом крайне важно соблюдать некоторые общестратегические моменты, которые рассмотрим в ответе на следующий «подвопрос».

Подвопрос №2.3. Как именно защищаем?

Казалось бы, очевидный ответ

Здесь у каждого он свой. Вряд ли найдется хоть один собственник среднего бизнеса, который бы в какой-то момент не озадачился темой «противоугонных» мер для своего де-тища.

Иными словами, каждый предпринимает какие-то свои меры. И, очевидно, считает их оптимальными. Что с ними на самом деле может быть не так?

В чем проблема с якобы очевидным ответом

Чаще всего проблема заключается в том, что подход недостаточно комплексный, а иногда вообще однобокий.

Например, усилия вкладываются в защиту только от ка-кого-то **одного** вида угроз.

Либо используется только **один** способ защиты по причи-не того, что он явно переоценивается. Например, все ключе-вые активы оформлены на индивидуального предпринимате-ля, а значит – «Я в домике!» (т.е. якобы ничто не угрожа-ет).

На эту тему обычно вспоминаем историю примерно пят-надцатилетней давности, рассказанную знакомым адвока-том.

Молодой парень возомнил себя мега-хакером, и через ка-кое-то время его задержали по обвинению в целом букете

компьютерных преступлений. В ноуте нашего «героя» было предостаточно доказательств для суда, но парень был спокоен. Он был абсолютно уверен в том, чтобы взломать его компьютер никто не сможет – настолько предположительно надежна была система защиты.

Однако наши доблестные органы не стали даже пытаться что-либо «взламывать». Они пошли по «низкотехнологичному» пути. С почками парня провели убедительную беседу, в результате которой горе-хакер сам продиктовал все пароли и в итоге получил заслуженный срок.

В совсем «запущенных» случаях усилия и ресурсы вообще тратятся на защиту **не** того, что нужно, и **не** от тех, от кого нужно защищаться.

Почему так происходит? Собственники бизнеса ведь отнюдь не глупые люди...

Все дело в эволюции, которая подарила нам так называемую «выборочную слепоту». Наукой доказано, что для экономии энергии наш мозг мыслит жесткими шаблонами и «срезает углы». Один из способов «срезания углов» – это «раздувание» значимости знакомого и понятного, при этом подсознательное игнорирование малознакомого и малопонятного.

Есть легенда о том, что североамериканские индейцы не увидели каравеллы Колумба, потому что в их «картине мира» просто не было таких больших лодок с огромными тряпками на шестах. Не уверены насчет правдивости данной ле-

генды, но в отношении очень многих явлений нечто подобное происходит постоянно. Если мы о чем-то не знаем, или не приписываем этому достаточной важности, мы его просто не видим. Даже если «оно» у нас прямо «под носом».

Наукообразно это называется «эвристика доступности и опыта». И в эту «ловушку сознания» регулярно попадают все поголовно, без исключений – даже авторы этой книги. К счастью, если понимать ограничения нашего мозга, их можно обойти.

Как именно это сделать в применении к безопасности бизнеса – рассмотрим дальше.

Не вполне очевидная реальность

Первое, что имеет смысл понимать: нельзя защитить бизнес на 100%.

Следователи, которые занимаются делами об автоугонах, в один голос говорят одно и то же: если захотят завладеть именно ВАШИМ конкретным автомобилем, Вам ничего не поможет – его украдут или отберут.

К счастью, такого рода «целеустремленность» имеет место невероятно редко. Обычно «заказ» идет на определенную модель, коих в городе как минимум несколько. Посему основной способ снизить вероятность потери авто – это повысить для злоумышленников трудоемкость угона. Чем возиться именно с Вашей машиной – лучше «отработать» менее защищенный вариант.

Примерно такая же история и с бизнесом. С практической

точки зрения не имеет смысла вваливать невероятные ресурсы в защиту – достаточно просто сделать атаку слишком трудоемкой. И тем самым снизить привлекательность бизнеса для «захватчиков».

Как именно это сделать «в физическом мире», на уровне конкретных действий?

Сначала выделяем основные угрозы – как «внешние», так и «внутренние» (описанные выше). Далее прикидываем, какие могут быть наиболее возможные сценарии.

Далее выбираем:

1) **наиболее вероятные** сценарии, а также

2) сценарии **с наиболее тяжелыми последствиями**

и применяем к ним так называемый «метод швейцарского сыра».

«Сырный» подход изначально был предложен в восьмидесятих годах прошлого века и сейчас довольно широко используется при проектировании систем авиационной безопасности, кибербезопасности и в тому подобных сферах. #

Суть данного метода заключается в следующем.

Если тонко нарезать сыр с дырками (скажем, какой-нибудь Маасдам или Эмменталь) на слайсере, то в каждом ломтике будет несколько дырок. Если наложить один ломтик на другой, то дырки могут совпасть, а могут и не совпасть. Или совпасть частично. Чем больше «рандомных» ломтиков мы накладываем друг на друга, тем больше шансов того, что в итоговой конструкции не будет ни одной сквозной дырки. ##

В применении к реальной жизни это означает, что в любом уровне или компоненте защиты или профилактики почти всегда есть «дырки», то есть «слабые места». И повысить общую надежность системы можно, если одновременно использовать несколько уровней защиты, «дырки» в которых не дублируются. То есть условно находятся в разных местах. В результате итоговый «барьер» получается без «сквозных дырок». #

#Если положиться только на какой-то ОДИН элемент защиты или нападения – в этом «слайсе» очень может оказаться «дырка»... Одновременное сочетание нескольких РАЗНЫХ элементов значительно повышает вероятность получить нужный результат. #

Разумеется, в количестве «слайсов» тоже нужно соблюдать разумность и не «перегибать палку». Иначе «цена вопроса» может легко зашкалить за ценность результата.

Какие именно инструменты защиты можно и нужно применять? Многие из них мы рассмотрим в ответах на другие вопросы этой книги.

Вопрос №3. Как обеспечить скрытое и при этом безопасное владение бизнесом?

Подтекст вопроса

У собственника может быть масса причин скрывать свою причастность к контролируемому им бизнесу. От объективных ситуаций конфликта интересов или защиты от конкретных рисков, до иррационально-субъективных соображений типа «подальше положишь – поближе возьмешь».

В любом случае, запрос на оформление скрытого владения бизнесом довольно часто возникает в контексте задач обеспечения владельческого контроля и личной безопасности собственника бизнеса.

Казалось бы, очевидный ответ

До сих пор самый популярный инструмент для обеспечения скрытого владения бизнесом – это просто использование «номиналов». То есть неких доверенных лиц, на которых оформляется собственность и/или полномочия по управлению бизнесом.

До недавнего времени в среднем бизнесе также применялась модель цепочки владения с использованием зарубежных юрисдикций (бенефициар в офшоре).

В чем проблема с якобы очевидным ответом

Сначала про офшоры. Если в двух словах, то на сегодняшний день эта схема не только потеряла свою «непрозрачность», но и обросла массой дополнительных рисков, затрат и обязательств. Поэтому к использованию не рекомендуется. Совсем.

Что касается номиналов, то их использование – всего лишь один из инструментов, которые должны быть задействованы в механизме обеспечения скрытого владения.

Применение этого инструмента «в чистом виде», без дополнительных мер защиты, чревато серьезными рисками.

Да, Вы можете на 100% доверять номинальному держателю Вашей доли. И человек может на 100% заслуживать Ваше доверие. Однако совокупность юридических и административных механизмов защиты Вам совсем не мешает, например, в следующих ситуациях:

1. Возникновение у номинала острой нужды или обязательств

Даже самый честный человек способен на воровство, предательство и прочие неприглядные действия, если, например, у него умирает ребенок, и нужны деньги на операцию.

2. Конфликт с номиналом

Не секрет, что даже самые лучшие друзья и ближайшие родственники ссорятся. Да так, что становятся смертельными врагами. А «отжать» что-нибудь у врага – дело святое, как Вы понимаете...

3. Смерть или развод номинала

В этом случае Вы получаете конфликт с лицами, имеющими полное юридическое право на Ваше имущество.

Не вполне очевидная реальность

К счастью, вопрос скрытого владения можно решить с помощью целого ряда разнообразных инструментов, как с использованием номиналов, так и без оных. Некоторые из этих инструментов рассмотрим ниже.

Для эффективной постановки задачи юристу Вам нужно точно понимать, какую именно из подзадач скрытого владения Вам актуально решить в первую очередь. Это позволит выбрать наиболее оптимальный инструментарий.

О каких именно «подзадачах» идет речь? Чаще всего, речь идет об одном из нижеприведенных вариантов.

1. Скрываем факты владения и управления от «праздно» или «формально» любопытствующих

Например, журналистов, поставщиков или клиентов: когда достаточно просто отсутствие Вашего имени в ЕГРЮЛ. А «копать глубже» не будут.

2. Скрываем факт владения компаниями группы из налоговых соображений

Эту тему довольно подробно рассмотрели в ответе на вопрос №1 о налоговой экономии. В данном случае основной упор следует делать не на юридические, а на «бизнесовые» и административные аспекты (наличие «деловой цели», отсутствие общих серверов, IP адресов и так далее).

3. Скрываем участие в оперативном управлении, вла-

дение имущественным комплексом открыто

Актуально в случаях защиты от конфликта интересов: в некоторых случаях человек имеет право инвестировать, куда хочет, но есть ограничения на активное участие в управлении бизнесами (например, в рамках положений об ограничении конкуренции).

4. Скрываем принадлежность имущественного комплекса и других ценных активов, при этом владение операционным бизнесом открыто

Пожалуй, наиболее частый запрос, как минимум – в нашей практике. Обычно здесь преследуется цель оградить имущественный комплект от двух групп рисков:

а) предпринимательские, налоговые и прочие риски операционного бизнеса; и

б) личные риски совладельцев и членов их семей (например, развод, крупные личные кредиторы или субсидиарная ответственность по другим бизнесам, вообще не имеющим отношения к данному).

5. Максимальная защита активов от любых внешних рисков

На первый взгляд может показаться, что данная «подзадача» дублирует предыдущую. На самом деле, в некоторых случаях задача состоит в том, чтобы максимально и любой ценой убрать совершенно **ВСЕ** уязвимости и риски. Это теоретически возможно (например, через реализацию сложных схем перекрестного владения). Но «цена вопроса» может со-

стоять в ограничении других желательных возможностей – например, наследования имущественного комплекса или его продажи в будущем.

Разумеется, бывают и более «экзотические» запросы и ситуации (например, необходимость обеспечить личную безопасность собственника), но они довольно редки.

Какие же юридические инструменты чаще всего используются при реализации механизмов скрытого владения?

1. Опцион на продажу доли

Вкратце суть схемы в том, что доля в бизнесе передается номиналу, но при этом сразу же заключается опцион, согласно которому данная доля переходит от номинала к бенефициару при наступлении определенных условий. В качестве условий может выступать все, что угодно – например, простое волеизъявление бенефициара.

2. Залог доли

Держателем доли или акций опять же выступает номинал, но доля или акции передаются в залог бенефициару или подконтрольной ему структуре.

3. Акционерное общество со сменой собственника

При регистрации АО стопроцентным акционером будет номинал. Затем бенефициар выкупает 99,99% акций, и у номинала остается 0,01%. В ЕГРЮЛ попадают данные только об акционере-учредителе, а все остальные сделки фиксируются в реестре (информация о них доступна только государственным органам и акционерам общества).

4. Перекрестное владение

Здесь возможны как простые, так и сложные модели. Суть в том, что юрлицо А владеет 100% юрлица Б, при этом юрлицу Б принадлежат 99,99% акций или долей в юрлице А. Оставшимися 0,01% владеет номинал (он же чаще всего и директор). Управление бизнесом со стороны бенефициара осуществляется через Совет директоров.

5. Хозяйственное партнерство

Довольно сложная схема, когда требуется скрыть участие одного из бенефициаров в управлении операционным кон-туром. В этом случае исполнительный орган операционного юридического лица будет сформирован в виде хозяйственного партнерства.

При этом в ЕГРЮЛ будут отражены только участники хозяйственного партнерства. А теневой бенефициар (не являющийся участником партнерства) осуществляет участие в управлении на основании заключенного Соглашения об управлении партнерством. Данное соглашение не подлежит государственной регистрации, и сведения о нем или его положениях не вносятся в ЕГРЮЛ.

Хитрость здесь в том, что сторонами Соглашения об управлении партнерством могут быть лица, не являющиеся участниками партнерства. Таким образом, скрытый бенефициар может получить полный комплект прав и механизмов защиты, нигде официально «не засветившись».

6. Договор инвестиционного товарищества

Инвестиционное товарищество – это договор между компанией «видимого» партнера (от лица которой и ведется бизнес) и компанией скрытого бенефициара, который участвует в инвестиционном товариществе через агента.

Разумеется, вышеперечисленными инструментами возможности организации скрытого владения не ограничиваются.

В любом случае, при постановке задачи и контроле результатов в этой теме следует учитывать несколько моментов.

Во-первых, нужно быть готовым к тому, что принцип «любой каприз за Ваши деньги» здесь будет неприменим. Даже самый эффективный механизм скрытого владения, скорее всего, будет представлять собой компромисс. В том смысле, что не позволит учесть **ВСЕ** спектр Ваших пожеланий. Так или иначе, придется выделить приоритеты и чем-то пожертвовать.

Дело в том, что ни один из инструментов реализации скрытого владения не является универсальным или безусловным. У каждого есть свои ограничения, недостатки и уязвимости.

И Вы как собственник бизнеса еще «на берегу» (т.е. до начала внедрения механизма) должны понимать все риски, ограничения и «правила игры» при эксплуатации этого инструмента именно в Вашем конкретном случае.

Далее: большинство реализуемых механизмов скрытого

владения задействуют **несколько** инструментов, причем не только юридических.

Так, например, при реализации механизма скрытого владения через опцион можно и нужно защитить свои интересы через комплект юридических «заграждений» в уставе и корпоративном договоре.

При этом номинал, тем не менее, сможет предпринять явно незаконные недружественные действия (например, продать что-либо из активов или заключить иные сделки, даже не имея на это права).

В дальнейшем сделки в рамках этих действий будут признаны судом недействительными, но ущерб уже нанесен. К тому же, чтобы вернуть все как было, придется затратить дополнительные время и средства. А это – тоже ущерб.

Чтобы защититься от подобных рисков, к юридическим инструментам следует добавить несколько дополнительных элементов защиты в виде «административных» механизмов.

Например, продумать и проработать механизм и процедуру «стоп-крана» – максимально оперативной принудительной смены номинала «в случае чего». А также механизм «раннего оповещения» в виде контроля косвенных признаков снижения лояльности у Вашего доверенного лица.

Короче, каждый механизм скрытого владения требует тщательной проработки всех деталей и возможных сценариев.

Вопрос №4. Какова оптимальная структура для моего бизнеса?

Казалось бы, очевидный ответ

Запрос относительно структуры бизнеса, как правило, возникает опять же в целях налоговой оптимизации. И иногда также с учетом необходимости защиты активов.

Соответственно, наиболее очевидный ответ состоит в применении схемы, которая уже стала «классической»:

- ключевые активы (недвижимость, оборудование, нематериальные активы) выводятся на «компанию-сейф»;
- если есть производство, оно выводится в отдельное юрлицо, туда же по максимуму валят все затраты (опять же из налоговых соображений);
- реализация идет через отдельный «торговый дом» и/или совокупность мелких ООО или ИП на льготных системах налогообложения.

В чем проблема с якобы очевидным ответом

В теории данная схема имеет право на жизнь как **ОДИН** из возможных вариантов.

Логично, что ключевые активы лучше обособить и отделить от операционной деятельности из тех соображений, что работа с внешним рынком более уязвима для налоговых и прочих рисков. Соответственно, **кажется**, что потерять ак-

тивы в результате халатности или злоупотреблений операционного руководства **вроде бы как** невозможно.

На практике, увы, возникает масса нюансов. Например, те же якобы «неприкосновенные» активы часто используются в виде залога или для поручительства по кредитам операционному бизнесу. Соответственно, в случае серьезных финансовых проблем с «операционкой» активы у Вас все равно забирают.

Идем по нашей «очевидной схеме» дальше.

Если можно использовать налоговые спецрежимы для вроде бы легальной налоговой оптимизации – кажется глупым не использовать такую возможность. Тем более, что «все так делают», и вон злобные конкуренты тоже. И именно **это** якобы позволяет им «ронять» цены, а «мы без налогового схематоза так сделать не сможем»!

«Дырки» в этой логике мы подробно рассмотрим в ответе на вопрос №17 о противодействии недобросовестным конкурентам.

Но главная проблема даже не в этом. И даже не в налоговых рисках (необдуманно раздробленный таким образом бизнес налоговики легко и непринужденно объединяют в группу и доначисляют «сэкономленные» налоги в придачу с серьезными штрафами)...

А в том, что сложная и запутанная схема несет в себе огромное количество скрытых затрат владения, которые в сумме могут превышать кажущийся налоговый выигрыш.

Некоторые из этих затрат вполне очевидны, хотя могут быть сложны в подсчете – например, дублирование функций, коммуникационные потери, необходимость в дополнительных инструментах для реинвестирования прибыли и т.д.

Но есть и такие скрытые затраты, о которых собственники бизнеса могут и не догадываться.

Так, например, все наши проекты (а их количество за 11 лет уже перевалило за сотню) объединяет одна забавная закономерность.

«На входе» КАЖДЫЙ из нанявших нас клиентов абсолютно и непоколебимо уверен, что он располагает адекватной системой учета и точными данными о финансовом состоянии бизнеса. «Вы в учет не лезьте, там все нормально...»

Однако в силу специфики это всё же приходится делать (как один из этапов проекта). И на памяти авторов еще не было ни одного случая, чтобы убеждение клиента о порядке в учете было обоснованным.

Каждый раз происходит одно и то же: «вскрытие» показывает бардак эпических масштабов. И собственники узнают много нового и неприятного о своих ФАКТИЧЕСКИХ финансовых результатах.

*Один из самых вопиющих случаев был в прошлом году: делали проект для одного регионального холдинга. Собственники были уверены, что 2020 год они закрыли пусть с небольшой, но **прибылью**. По факту же были выявлены*

убытки порядка 50 млн рублей (*sic!*).

Чем сложнее структура, тем ниже ее прозрачность. И, следовательно, ниже качество информации, которая используется руководством для принятия решений. А Вы, очевидно, и сами знаете, сколько может стоить бизнесу даже одно неправильное решение на стратегическом уровне.

Не говоря уже о том, что «в мутной воде» наемным сотрудникам гораздо проще скрыть хищения и прочие злоупотребления.

Ну и, наконец, еще один крупный «минус» нашей «классической» схемы в том, что она не учитывает многие потребности собственников, которые рассмотрим далее.

Не вполне очевидная реальность

С практической точки зрения важно, чтобы структура по возможности максимизировала четыре параметра:

- 1) эффективность,
- 2) прозрачность/управляемость,
- 3) безопасность собственника и
- 4) законность.

Проще говоря, все эти четыре фактора нужно обязательно учитывать при проверке или проектировании структуры бизнеса. Важно, чтобы **ни один** из них не был упущен.

Давайте рассмотрим каждый параметр более детально (механизмы для реализации разберем немного позже).

1. Эффективность

В данном контексте речь идет о том, насколько успешно

структура содействует бизнесу в его основной задаче – генерировании прибыли. А для этого структура должна:

- иметь минимальную (или хотя бы экономически оправданную) стоимость создания и содержания;
- обеспечивать возможность маневра в случае как тиражирования/роста бизнеса, так и случае вынужденного сокращения масштабов;
- иметь возможность входа инвестора или привлечения заемного финансирования;
- обеспечивать реальную ответственность наемных должностных лиц (более подробно об этом поговорим в вопросе №10);
- обеспечивать уровень налоговой нагрузки, соответствующий приемлемому для собственника уровню риска;
- по возможности исключать избыточную зависимость от человеческого фактора (например, капризов человека, назначенного на вроде бы номинальную, но ключевую должность).

2. Прозрачность для собственника и управляемость

Прозрачность – это **не** какое-то абстрактное понятие, жизненная необходимость которого не вполне очевидна. На самом деле, из-за недостатка прозрачности многие бизнесы теряют больше, чем на налогах.

В данном контексте «прозрачность» означает полноту и достоверность информации (в частности, отчетности), которая используется для принятия решений.

На первый взгляд, может показаться: а причем здесь «структура»? Ведь прозрачность, казалось бы, имеет больше отношения к методологиям учета и информационным системам?

На самом деле, связь достаточно прямая. Чем сложнее и запутаннее структура, чем больше сил и средств нужно приложить для обеспечения ее прозрачности. И тем выше вероятность проблем и ошибок.

Фактор управляемости также напрямую связан со структурой. В сложных структурах (например, ситуациях двойного и даже тройного подчинения) не самые радивые сотрудники легко находят себе лазейки для отлынивания от «управляющих сигналов». А те, кто искренне стараются, чаще всего сталкиваются с излишней бюрократией и конфликтующими указаниями разных начальников.

Отдельный фактор управляемости, который обязательно нужно учитывать при проектировании структуры – это функциональное разделение собственников, если их несколько, и все они принимают активное участие в управлении бизнесом. Когда в этом вопросе нет однозначной и письменно зафиксированной ясности, это приводит к иллюзиям, потерям и конфликтам.

3. Безопасность

В данном контексте имеются в виду следующие аспекты безопасности:

а) безопасность активов по основным видам рисков:

– внутренние риски:

- > непреднамеренные ошибки собственников и наемных топ-менеджеров;
- > злоупотребления наемных топ-менеджеров (и/или партнеров-соучредителей);
- > конфликты между собственниками;
- > личные проблемы собственников (например, развод и раздел имущества, либо возникновение у одного из соучредителей крупных имущественных обязательств);
- > претензии со стороны наследников умершего соучредителя.

– внешние риски:

- > внешние форс-мажоры экономического и политического плана;
- > попытки недружественного поглощения или целенаправленной атаки на актив;
- > попытки административного давления на бизнес (неважно, с какой целью);

б) личная безопасность собственника (в некоторых случаях сам бизнес может стать для владельца источником вполне реальных физических угроз – например, уголовного преследования: достаточно вспомнить сравнительно недавние громкие дела о пожарах в ночных клубах и торговых центрах);

в) излишняя личная ответственность собственника (например, в некоторых схемах один из собственников может

отвечать по обязательствам компании всем своим имуществом, у остальных такой ответственности может не быть).

4. Законность

В данном контексте имеется в виду соблюдение бизнесом действующего законодательства. Налогового, гражданского, трудового, миграционного, природоохранного и прочих требований регулирующих органов. Увы, с каждым годом «гайки затягиваются», и любые нарушения стоят все дороже и дороже.

Для большинства бизнесов вопросы «законности» для структуры наиболее актуальны в случае присутствия в группе компаний бизнес-единиц на льготных режимах налогообложения («упрощенка», «патенты» и т.п.).

Чтобы не попасть под подозрение в незаконном «дроблении», для таких структур важно соблюдать четыре принципа построения:

Принцип №1: Соответствие юридической структуры реальным бизнес-процессам

Иными словами, один бизнес-процесс (например, производство или логистика) не должен **явно искусственно** «натягиваться» на несколько разных юридических лиц или ИП. И, с другой стороны, не должно быть неоправданного «совместительства» (например, когда руководитель одного юридического субъекта по факту управляет сотрудниками другого, де-юре не являясь их руководителем).

Принцип №2: Наличие «деловой цели»

Если бизнес-единица выделена в обособленный юридический субъект, это должно быть экономически целесообразно – налоговая экономия НЕ является главной целью, а возникает лишь как попутный эффект. Иными словами, компания должна иметь полную экономическую и управленческую самостоятельность.

Принцип №3: Соответствие юридической и фактической зон ответственности

Особенно у ключевых сотрудников. Нередки ситуации, когда де-юре человек числится руководителем одного из подразделений (например, коммерческой службы), а де-факто рулит всей компанией. То есть принимает большинство решений, определяющих деятельность бизнеса.

Или наоборот: де-юре сотрудник является генеральным директором юридического лица, хотя де-факто – он просто завскладом.

И то, и другое легко вычисляется и «подшивается к делу».

Принцип №4. Доступ к необходимым ресурсам

У каждого выделенного юридического субъекта должно быть достаточно ресурсов для ведения самостоятельной деятельности. Под «ресурсами» здесь мы понимаем наличие соответствующего и достаточного персонала, имущества, финансирования, информационных систем и т.п..

Например, если юрлицо вдруг использует непонятно кому принадлежащую и непонятно кем обслуживаемую информационную систему на чужих серверах – за это легко «зацепят»

ся».

Здесь у Вас явно должен возникнуть вопрос: «Хорошо, и КАК стать ежиками?»

Если не совсем понятно, при чем здесь ежики, вот Вам анекдот, который очень любят бизнес-консультанты.

«Надоело мышкам быть последним звеном в пищевой цепи – все их едят, вокруг одни враги. Кто-то посоветовал им обратиться к мудрому филину. Что мышки и сделали.

Филин подумал и важным голосом посоветовал мышкам стать ежиками. Ведь действительно: если кто нападет – раз, свернулся клубком, выставил иголки, и нет проблемы!

Мышки обрадовались, долго благодарили филина за дельный совет. А потом задумались: «А как, собственно, нам стать ежиками?»

Когда вопрос озвучили филину, тот нехотя ответил: «Я – стратег! Не утомляйте меня тактическими подробностями!»»

То есть требования понятны, но их много, и голова уже опухла... Как все эти требования выполнить?

К счастью, это вполне реально. Рабочий инструментарий для каждого пункта существует, и большинство инструментов будут рассмотрены в этой книге (например, вопросы №5 о выборе организационно-правовой формы и №6 об оформлении взаимоотношений с партнерами).

Строго говоря, большинство вопросов, которые мы с Вами рассмотрим далее, как раз и являются частными аспек-

тами вопроса о структуре бизнеса.

Вопрос №5. Какая организационно- правовая форма лучше?

Подтекст вопроса

На самом деле, данный вопрос со стороны владельцев бизнеса возникает нечасто. А зря... Особенно в контексте проектирования или реорганизации структуры группы.

Казалось бы, очевидный ответ

Но зачем «огород городить»? Вот ведь есть ООО и ИП, «все так делают», и «мы всегда так делали»... Зачем усложнять?

В чем проблема с якобы очевидным ответом

То, что «все так делают», совершенно не означает оптимальность именно данного выбора.

Условно говоря, теоретически можно построить дом с помощью одного только топора, без единого гвоздя. Если основная цель в том, чтобы похвастаться такой доблестью – наложение на себя подобных ограничений может иметь смысл. Но вот только санузел явно будет «на улице».

А вот если цель – построить максимально качественный дом с минимальными затратами ресурсов, тогда уже неплохо бы иметь в своем арсенале и пилу, и шуруповерт, и уровень, и бетономешалку, и «паяльник» для полипропилено-

вых труб, и так далее, и тому подобное.

Примерно та же картина и с организационно-правовыми формами (далее – ОПФ). Современное российское законодательство дает нам довольно интересный набор возможного инструментария, и грех им не воспользоваться.

Не вполне очевидная реальность

Какие же у нас есть альтернативы для ООО и ИП? Давайте вкратце рассмотрим наиболее интересные из них.

Акционерное общество

Интересно тем, что позволяет обеспечить сравнительную анонимность акционеров (в ЕГРЮЛ попадают лишь акционеры-учредители, дальнейшая судьба акций и их держатели в ЕГРЮЛ не отражаются).

Еще один важный момент – в отличие от ООО, из АО нельзя просто выйти, забрав свою долю имущества (обязанность выкупа акций АО возникает только в определенных Законом случаях). Можно только продать свои акции – либо другим акционерам, либо третьим лицам.

Производственный кооператив

Интересен в первую очередь возможностью создавать «неделимый фонд имущества», что иногда используется при организации «хранителя активов» в группе. Иными словами, на это имущество не может быть обращено взыскание по долгам учредителей (пайщиков).

Производственный кооператив – также неплохой вариант для организации бизнеса, учредители которого вносят свой

вклад в первую очередь трудом. Еще один плюс данной ОПФ – в определенной экономии на страховых взносах при получении пайщиками дохода.

Кроме того, дополнительная привлекательность производственного кооператива заключается в широких возможностях регламентации для вопросов включения и исключения пайщиков (по сравнению, например, с ООО, где принудительно вывести участника из бизнеса невозможно).

Полное товарищество

Данная организационно-правовая форма предполагает объединение как минимум двух юрлиц или индивидуальных предпринимателей для организации совместной деятельности. В отличие от «простого товарищества» или «инвестиционного товарищества», которые представляют собой виды договорных отношений, полное товарищество – это юридическое лицо.

В рамках группы компаний данная организационно-правовая форма может быть привлекательна как инструмент, позволяющий совместно использовать имущество участников (при этом само имущество остается в собственности его владельца). При этом прибыль товарищества облагается у его участников по используемым ими ставкам.

Хозяйственное партнерство

Изначально данная ОПФ создавалась законодателями для решения задач инновационного бизнеса и венчурных инвестиций.

И примечательна она своей гибкостью в плане регулирования отношений между партнерами – в распределении прибыли, входа и выхода (вкл. принудительный выход), распределении прав и обязанностей, а также во многих других полезных аспектах.

Соответственно, на хозяйственное партнерство имеет смысл обратить очень пристальный взор в тех ситуациях, когда бизнес управляется несколькими активными партнерами.

Договорные конструкции

При формировании и/или реорганизации группы компаний также можно и нужно использовать структуры, которые, строго говоря, не являются организационно-правовыми формами (т.е. формами юридических лиц). А именно – так называемые «договорные конструкции».

Например, договоры товарищества, в рамках которых партнеры объединяют свои вклады и совместно действуют без образования юридического лица.

Наиболее распространенные из них – это:

- 1) договор простого товарищества – любая совместная деятельность, направленная на получение прибыли; и
- 2) договор инвестиционного товарищества – объединение для реализации инвестиционных проектов.

В рамках группы компаний такие договорные конструкции успешно используются для решения самых разных задач – защиты активов, перераспределения финансовых пото-

ков, использования имущества одних компаний группы другими, обеспечения скрытого владения бизнесом, структурирования управляющих компаний, решения вопросов наследования и т.п.

К договорным конструкциям также можно отнести такие инструменты, как опционы и опционные договоры. То есть когда одна сторона покупает право в течение определенного срока и/или при выполнении определенных условий потребовать от другой стороны выполнить определенные действия. А другая сторона обязана исполнить свои обязательства.

В контексте группы компаний опционные конструкции чаще всего используются в отношении долей/акций – для целей безопасного привлечения новых партнеров или организации скрытого владения бизнесом.

Некоммерческие организации

Тема пока больше из разряда экзотики, хотя на практике некоторые формы некоммерческих организаций довольно органично интегрируются в бизнес – например, потребительские кооперативы. Эти инструменты могут работать и на уровне собственников (например, для защиты активов), так и на уровне сбыта и закупки.

К некоммерческим организациям также относятся личные фонды – унитарные (т.е. без членства) юридические лица, имущество которых формируется за счет активов, которые учредитель передает этому фонду (как правило недви-

жимость, имущественные комплексы, предприятие целиком, доли в бизнесе).

Личный фонд владеет данным имуществом на праве собственности, а учредитель теряет все права на данное имущество и не имеет права заявлять какие-либо требования в его отношении. Данный инструмент используется для защиты активов и решения вопросов наследования.

Инвестиционные фонды

При достижении бизнесом определенных масштабов (годовой оборот в миллиардах рублей) имеет смысл посмотреть в сторону уже упоминавшихся паевых инвестиционных фондов (ПИФ) – довольно универсального инструмента для решения множества задач: и рефинансирования, и защиты активов, и скрытого владения бизнесом, и сложных ситуаций наследования.

На этом пока остановимся.

Увы, ни одна из вышеперечисленных конструкций не является безусловной и универсальной. У каждой из них есть свои недостатки и ограничения, которые обычно нивелируются за счет комбинирования нескольких инструментов.

Полагаем, что Вам как владельцу бизнеса не имеет смысла засорять свой мозг обилием подробностей относительно каждого инструмента – для этого есть специалисты. Но важно понимать, что одними ООО и ИП возможности структурирования в группе компаний не ограничиваются.

И, если Ваши юристы и финансисты предлагают Вам

«строить дом» исключительно за счет виртуозного манипулирования только «топором» (т.е. сочетанием ООО и ИП), то это — явно повод насторожиться.

**Вопрос №6. Как правильно
оформить отношения
с моими партнерами?**

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.