



**К ПРОЧТЕНИЮ:  
СОБСТВЕННИКАМ  
БИЗНЕСА**

# Структурирование бизнес-активов

Основные опасности для бизнеса. Насколько хорошо вы их знаете и понимаете? Насколько продуманны ваши решения?

Эта статья поможет вам проанализировать основные риски, угрожающие вашему бизнесу. И, самое важное, – ответить себе на вопрос, готовы ли вы заниматься этими проблемами, чтобы обезопасить активы.



Олег КИМЯШОВ, клиентский эксперт в области сохранения бизнес-активов и личного имущества. Опыт на юридическом рынке более 8 лет. Собственник и партнер двух юридических компаний. Основатель и руководитель проекта «Антихрупкость бизнесмена». Имеет опыт предпринимательства и работы топ-менеджером в крупных компаниях. Получил бизнес-образование MBA Executive. Прошел банкротство одного из бизнесов.



# НОВАЯ РУБРИКА 2021 ГОДА

## «БЕЗОПАСНОСТЬ БИЗНЕСА»

**НУЖНО ПРИНЯТЬ ЗА ОСНОВУ, ЧТО МИР ПОСТОЯННО МЕНЯЕТСЯ. НИКТО НЕ МОЖЕТ ТОЧНО ПРЕДСКАЗАТЬ БУДУЩИЕ СОБЫТИЯ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЯ.**

Бизнесмен должен закладывать дополнительную устойчивость, руководствуясь не только тотальным снижением затрат. Он должен вносить изменения, отслеживать новые тенденции и связанные с ними риски.

Внимание собственников к ключевым рискам, которые необходимо учитывать, позволит прожить этот и последующие годы безопасно.

**Читайте в журнале «Навигатор ювелирной торговли» в рубрике «БЕЗОПАСНОСТЬ БИЗНЕСА»**

### Темы:

- ▶ Психология бизнесмена и наследство. Почему важны ценности и долгосрочное планирование?
- ▶ Основные тенденции по привлечению собственников к субсидиарной ответственности.
- ▶ Основы сохранения, защиты и контроля над личными активами в России и за рубежом.
- ▶ Бизнес переходит в онлайн-формат отношений с потребителем и управления компанией. Что нужно знать и отслеживать?
- ▶ Налоговое структурирование в условиях введения маркировки товаров, системы отслеживания импортируемых оптом товаров и контроля дробления бизнеса.
- ▶ Юридическое сопровождение отношений с партнерами для минимизации рисков для бизнеса.

Журнал «Навигатор ювелирной торговли» и проект «Антихрупкость бизнесмена» представляют рубрику «Безопасность бизнеса».

**Читайте в журнале и на сайте [njt.ru](http://njt.ru)**



Основатель Amazon Джефф Безос в одном интервью раскрыл технику принятия решений в своей компании. Все решения делятся на два типа: возвратные и безвозвратные с точки зрения последствий.

Первый тип решений предполагает возможность экспериментов, проверки гипотез и отказ от них, если не устраивают результаты. Принятие решений делегировано сотрудникам с максимально упрощенным процессом их принятия.

Второй тип решений проходит многократную проверку и занимает до нескольких месяцев.

Безос призывает компании и собственников не подходить ко всем задачам одинаково. Если каждое решение рассматривать долго, компания станет неповоротливой. А эксперименты во всех решениях могут существенно ослабить или погубить компанию.

Однобокость подхода демонстрируют не только крупные компании, но и небольшие предприниматели. Нормально, когда человек привык принимать решения каким-то одним способом. А в суеде оперативных задач не всегда удастся подумать и оценить все последствия принимаемого решения.

## Тренды, угрожающие бизнесу и его рентабельности

В результате опроса ювелирных компаний мы выделили несколько основных опасностей для бизнеса, в той или иной мере угрожающих им.

### 1. Действия ФНС

Во всех опросах этот фактор стоит на первом месте. Отмена ЕНВД, введение маркировки товара уже оказывают существенное влияние на налоговые структуры компаний. В ближайшем будущем нас ожидает введение программы «Налоговый потенциал»,

### Олег КИМЯШОВ, основатель проекта «Антихрупкость бизнесмена»:

«Проект «Антихрупкость бизнесмена» создан на основе моего личного опыта как бизнесмена, историй моих друзей и десятков предпринимателей, которым наша команда спасала активы.

Проект направлен на смену приоритета – с тушения пожара на планомерную работу, которая поможет его избежать. Больше половины проблем вытекает из игнорирования или непонимания бизнесменом своих рисков, а не ошибок его команды или привлеченных экспертов.

Как правило, бизнесмен не имеет возможности тратить столько времени, сколько тратят наши аналитики на анализ внешних рисков. В нашем проекте мы:

- даем дополнительную сжатую информацию о важных изменениях за пределами его компании и рынка;
- помогаем выстроить точки контроля рисков в бизнесе и личных активах;
- даем инструменты снижения рисков, решаем индивидуальные задачи и, конечно, тушим пожары, так как независимо от наших рекомендаций не все им следуют.

которая сама будет рассчитывать справедливую с точки зрения налоговой нагрузку на бизнес. Это абсолютно новый подход, после того как ФНС практически зачистила поле оптимизации НДС.

Нас ожидает введение возможности ФНС блокировать активы бизнеса в самом начале ВВП на основании предполагаемых доначислений. Свои предложения для законопроекта выдвинуты, эксперты их прокомментировали. Ждем внедрения.



В середине июля 2021 года ФНС создала рабочие группы по выявлению ухода от налогов с зарплаты. Сейчас плотно будут работать по клинингу и аутсорсингу. Потом переключатся на другие отрасли.

Отдельно отмечу, что все схемы по оптимизации, которые придумывают сами предприниматели или консультанты, давно известны налоговой. Спор идет только о наличии деловой цели в той или иной схеме. Ускоренный переход компании на другую структуру перед угрозой доначислений только усугубляет ситуацию.

## 2. Повышение процентных ставок ЦБ и подорожание кредитов, ужесточение условий выдачи

Компании вынуждены инвестировать значительные средства в ассортимент с долгим сроком оборачиваемости. Дополнительную нагрузку создают арендные платежи и оплата персонала в те месяцы, когда выручка низкая. При этом реальная рентабельность постепенно снижается. Возникает риск «поедания» товарных запасов операционными расходами. При большой кредитной нагрузке или просрочке налоговых платежей банки отказывают в новых кредитах.

Удобная схема для упрощенцев с отложенными налоговыми платежами скрывает в себе единовременное выставление крупных требований и блокировки счетов.

## 3. Сохранение бизнеса, его активов в условиях меняющегося рынка и вследствие возраста основателей бизнеса

Далеко не всем компаниям удастся сохранять оптимизм при взгляде в будущее. Рынок меняется. Потребление становится более прагматичным, развивается онлайн-торговля. Перестроение бизнес-модели несет свои риски. Неопределенность нарастает.

В компанию приходит новое поколение со своими взглядами на бизнес, своим опы-

том. И хорошо, если основатель успевает передать и наладить бизнес. Много примеров, когда наследники получают компанию неожиданно, не зная, как ею управлять, и разбираясь между собой в наследстве.

Вышеобозначенные угрозы описаны многими клиентами. Но готовность заниматься этими вопросами и обезопасить активы демонстрируют немногие. Хотя любой опытный консультант скажет, что превентивные меры просто разумны и выгодны. Это инвестиции с сотнями и тысячами процентов прибыли в будущем.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ ОТВЕТОВ:**

**- СТАВИТЕ ЛИ ВЫ ИЗМЕРИМЫЕ ЦЕЛИ ПО БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕС-АКТИВОВ И ЛИЧНОГО ИМУЩЕСТВА?**

**- ЗА КЕМ ЗАКРЕПЛЕННЫ ЗАДАЧИ В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ, КАКАЯ МОТИВАЦИЯ И КОМПЕТЕНЦИИ?**

**- КАК ОТСЛЕЖИВАЮТСЯ ТЕНДЕНЦИИ В ОБЛАСТИ УГРОЗ?**





### ОБЩАЯ СХЕМА ЗАЩИТЫ АКТИВОВ

#### Налоговая безопасность:

- снижение прошлых рисков
- контроль текущих и будущих рисков

#### Корпоративная безопасность:

- владельческий контроль активов
- корпоративные отношения
- наследственные отношения

#### Имущественная безопасность:

- активы бизнеса
- активы собственника и семьи

Я не видел, чтобы хотя бы один собственник разорился из-за затрат на безопасность. Но я видел множество таких, которые этого не делали.

На рисунке представлена общая схема защиты ключевых рисков в бизнесе. При этом имущественная безопасность находится в основе, так как цель любого бизнеса не только прибыль, но и получение реального дохода владельцем.

Владельческий контроль включает финансовый, юридический контроль и ИТ-безопасность. Корпоративная безопасность распространяется в том числе на риски от бракоразводных процессов и проблем наследования самого собственника или его партнеров.

## Некоторые инструменты защиты от ключевых рисков

О сохранении личных активов в связи с развитием института субсидиарной ответственности мы говорили в предыдущих материалах и на нашем вебинаре.

### Действия ФНС

#### Инструменты решения:

- Очищение баланса от зависшей кредиторской задолженности и несуществующих запасов из-за применения ранее схем с «бумажным НДС». Эти факторы несут высокий риск доначислений и привлечения к субсидиарной ответственности.

- Структурирование бизнеса под рассчитанную безопасную налоговую нагрузку с сохранением деловых целей. Закрытие рискованных компаний.

Подорожание кредитов, усугубляемое иногда долгосрочным падением выручки, рентабельности, высокой кредитной нагрузкой

#### Инструменты решения:

- Использование льгот, субсидий и специальных налоговых режимов.
- Отделение операционного бизнеса от владения активов на случай дальнейшего ухудшения ситуации. Также это позволяет защитить бизнес от актуальной проблемы, если налоговые претензии пришли по цепочке от поставщика.
- Регламентация работы с просроченной дебиторской задолженностью и оценкой контрагентов.

Увеличение количества корпоративных конфликтов в связи с расхождением во мнении о развитии, смертью или бракоразводными процессами одного из участников

#### Инструменты решения:

- Заключение брачного контракта, который позволит безболезненно разделить имущество при разводе.
- Четкое определение наследников и принципов управления компаний на период 6 месяцев, пока наследники не вступили в наследство. Это позволит сохранить контроль над бизнесом, если собственник неожиданно умер. При этом учитываются вопросы номинального и международного владения.
- Заключение корпоративного договора между участниками, включая скрытого бенефициара, в котором отражаются вопросы управления и процедуры выхода одного из участников по справедливой стоимости без нанесения ущерба бизнесу. Также он позво-



ляет осуществлять скрытое владение и контроль действий доверенных лиц.

Каждый договор описывает договоренности участников и контролирующих лиц, согласуется с законодательством. Имеет высокую вариативность и возможность привлечения к финансовым санкциям за нарушение.

### Защита влияния на другие бизнесы собственника рисков одного из них

#### Инструменты решения:

- Настройка безопасных механизмов взаимного кредитования между бизнесами и делового взаимодействия.
- Минимизация формальных признаков управления собственником бизнесами.
- Построение «скрытого» владения.

## Заключение

Роль и ответственность собственника трудно переоценить. Лучше избегать перекалывания всей ответственности за бизнес на на-

емный персонал, так как только сам собственник может оценивать приемлемый уровень риска. Можно развивать бизнес долгосрочно, если учитывать изменения, которые происходят вокруг, и реагировать заблаговременно.

## Небольшой бонус!

#### Памятка при налоговой оптимизации:

- фактическая структура и бизнес-процессы должны соответствовать юридическому оформлению;
- все операции в рамках группы юридических лиц и с внешним миром имеют деловую цель (реальны);
- каждый участник группы – самостоятелен, сам несет расходы и имеет свои ресурсы;
- наличие «общих» ресурсов подкрепляется договорными отношениями: франшиза/лицензия, аренда, договор аутсорсинга и т.д.;
- наличие нескольких участников в группе имеет деловую цель (кроме экономии на налогах). ●