

Лошкарев Василий Геннадьевич
Организация бизнеса с нуля. Советы практика
Благодарности

В работе над книгой мне очень помогли профессионалы своего дела: Накозина Елена Анатольевна — она давно и серьезно занимается бизнесом, Фаткуллина Эльвира Мухтаровна — юрист, Костюнина Мария Станиславовна — лингвист. Ветошкин Сергей Алексеевич оказал помощь в подготовке приложения. Нее они принимали участие в редактировании книги и давали очень ценные замечания и дополнения. Благодаря им книга получилась гораздо лучше.

Отдельное спасибо моим сестрам Маргарите и Анне. Они были первыми читателями и одобрили замысел этой работы.

ВСТУПЛЕНИЕ

В данной книге рассматривается ситуация открытия собственного бизнеса при отсутствии опыта и ограниченных финансовых возможностях. Я сам руководил бизнесом, являясь наемным директором, создал его с нуля и развил до вполне приличных размеров. При этом использовались чужие средства для организации бизнеса и решения тех или иных задач. Стратегические решения также принимались не мной. Этот период продолжался семь лет, после чего я уволился и решил начать собственное дело. Должен сказать, что к тому моменту многое из того, что требуется для начала и в начале деятельности, я уже успел основательно забыть и ко многим проблемам оказался просто не готов. Также весьма любопытным и трудным было создание бизнеса на собственные деньги, причем небольшие. При этом я все же обладал достаточно большим опытом, чтобы создать фирму и организовать ее работу — в отличие от моего партнера по бизнесу. Он не имел такого опыта, и мне постоянно приходилось учить его по мере необходимости. Хотя большая часть необходимых знаний и действий была достаточно проста, получить их все вместе и в необходимом порядке было нелегко. В результате этого занимательного опыта и родилась настоящая книга.

Это не учебник, не справочник по регистрации фирмы, не пособие по конкурентной борьбе и бизнес-планированию. Это итог обобщения личного опыта, того, что вызывало наибольшие затруднения именно при создании бизнеса, его организации. Во многом это указания на типовые ошибки и способы их предотвращения. По одним разделам книги есть хорошая специализированная литература, по другим ее нет. Недостаток специализированной литературы в ее излишней сложности. Вы еще не будете знать, какие разделы вам будут необходимы в первую очередь. Кроме того, на изучение подобной литературы потребуется много времени. А его-то вам и не будет хватать, как только вы начнете заниматься собственным бизнесом при условии ограниченных финансовых ресурсов.

Почему ограниченных? Потому что на первый бизнес всегда будет мало денег. Даже если у вас найдется вагон с деньгами, средств все равно не будет хватать. Это закон первого бизнеса. Первое собственное дело — это ошибки и опыт. Может быть, я вас разочарую, но готовьтесь к тому, что первый бизнес принесет вам прежде всего опыт, а не деньги. Если, конечно, это ваш **первый полностью самостоятельный бизнес**. Обращаю ваше внимание, что он должен быть по настоящему **самостоятельным**. Слово «самостоятельный» здесь выделено не случайно. Я знаю весьма успешные компании, которые были организованы людьми, не являвшимися до этого собственниками. Но всегда это были фирмы, организованные на чужие деньги и на чужом опыте. Давалась фактически готовая технология. Этот способ создания предприятия очень похож на франшизу. Мы же ведем речь о **полностью самостоятельной** организации дела. Поверьте, разница существует.

Запаситесь терпением. Года на два. Это время становления бизнеса. Выведено не мной. Почему-то именно эту цифру называли мне все знакомые бизнесмены. Я с ней согласен. Готовьтесь, не обещайте скорых результатов семье. Так будет проще. Первое самостоятельное дело часто несет разочарования. Отнеситесь к неудачам первого бизнеса как к весьма ценному и нужному опыту. Трудно, очень трудно быстро сделать первый бизнес прибыльным и эффективным. Он почти всегда либо проходит стадию балансирования на грани банкротства, либо действительно банкротится. Будьте к этому готовы. Извлекайте уроки из опыта развития бизнеса, делайте соответствующие выводы на будущее.

И, наконец, о приятном. Собственный бизнес дело трудное, в нашей стране иногда небезопасное. Но он дает свободу. Создают собственный бизнес именно ради свободы. Успехов вам!

1. РЕШЕНИЕ ОБ ОТКРЫТИИ

1.1. Для чего вы решили открыть свою фирму?

На определенном этапе жизни вы приходите к решению об открытии своего дела. Причины этому могут быть разными.

1. Вы — наемный директор, сотрудник и вам надоело работать на хозяина. Смотреть на его ошибки. Видеть, как ему все досталось просто так, как он присваивает ваши достижения и вешает на вас свои ошибки. Вы считаете, что можете сделать все лучше, а то и гораздо лучше. Часто этот этап совпадает с увольнением.

2. Другая причина — у вас родилась замечательная (с вашей точки зрения) бизнес-идея и вы решаетесь самостоятельно реализовать ее.

3. Ваши друзья (знакомые, родственники) считают вас способным к самостоятельным действиям человеком и упорно напоминают вам об этом. В результате и вы начинаете в это верить.

4. Вы остались без работы и от отчаяния, обиды на этот мир, желания отомстить, что-то доказать решаетесь начать свое дело.

5. Просто вы умный, знающий и инициативный человек, которому представилась возможность начать свое дело.

Это, на мой взгляд, основные причины. Могут присутствовать одна или несколько одновременно. Возможны другие причины, мне они не известны. Побудительные мотивы тоже могут быть самыми разными. Одним нужно больше денег, вторым нужна независимость, третьи беспокоятся о своей старости, четвертым хочется создать себе рабочее место, которое никто не отнимет, пятому важен статус собственника, шестым и последующим требуется еще что-то. Как бы то ни было, решение принято и вы приступаете.

Побудительные мотивы являются, на мой взгляд, более сильным толчком к действию, чем причины. Не будь мотивов, все остальное не сработает. Без них вы продолжите карьеру наемного работника. Ведь собственный бизнес несет в себе сначала проблемы, а лишь потом приятные моменты. Важно осознавать, что именно заставило вас решиться на открытие своего дела. Нуждаетесь в этом прежде всего вы, остальным знать это совершенно не обязательно. Знание себя наиболее трудное и необходимое знание. Учитесь и привыкайте к необходимости знать о себе правду и делать из этого выводы. Самое главное, что четкое осознание побудительных мотивов не позволит заниматься самообманом. Будучи наемным работником, получая зарплату, вы можете позволить себе тешить собственное самолюбие и не признаваться себе, почему вы работаете на этой работе. Ведь реальные причины могут быть совсем не те, что вы говорите окружающим. Прежде всего, это привычка и страх перемен. Далее следуют удобное месторасположение работы, хороший график, прекрасные отношения с непосредственным начальником (как следствие — какие-либо послабления), интимные связи (служебные романы не выдумка), достойная зарплата, стремление к стабильности и еще многое другое. При этом окружающим вы говорите совсем не это. Ведь не скажешь друзьям, что ты боишься перемен; жене, что ты ленив. И себе тоже можно не говорить правды, что мы зачастую и делаем. Так вот, собственник бизнеса такой роскоши себе позволить не может. Если вы не будете говорить себе правды о собственных поступках и мотивах, о ваших ошибках, ваш бизнес обречен на поражение. Для открытия собственного бизнеса подходят все побудительные мотивы. Но с самого начала своей деятельности учитесь не обманывать себя. Если вы начинаете свое дело, чтобы обеспечить себя работой на всю оставшуюся жизнь, либо для того, чтобы стать неприлично богатым человеком, то вы должны это осознавать. Ничего страшного в таком подходе нет: идеи устаревают, психология с возрастом меняется. Через какое-то время, на новом жизненном этапе, все пересмотрите заново, но опять не обманывая себя. Почему я уделяю этому столько внимания? Если с самого начала вы начнете говорить себе самому правду о себе, правильно анализировать мотивы своих действий, то будет гораздо легче преодолевать трудные периоды. Когда дела идут плохо, очень трудно сказать себе правду. Хочется себя поберечь, пожалеть. Дело в том, что все дела в вашей организации, в вашей жизни зависят только от вас. Дела идут хорошо — вы молодец. Идут плохо — вы отнюдь не молодец. И рассказы о плохой мировой конъюнктуре в этом случае не помогут. Плохо — значит, плохо. Результат говорит сам за себя. Вы виноваты, нашли не тех сотрудников, начали дело, не просчитав все более основательно, позволили себе потратить лишние деньги, поленились внимательно прочитать договор и т. п. Трезвый анализ ситуации с беспристрастным разбором собственных ошибок поможет вам справиться с трудностями и выйти из кризиса победителем. Но это возможно лишь при правдивом и объективном отношении к себе как к собственнику бизнеса.

1.2. С чего начать

Самое простое после принятия решения о создании собственного дела — зарегистрировать предприятие. Сложнее решить — что оно будет делать. Каковы будут характер будущей организации, ее цель и масштабы. Именно это решение должно вызреть. Не переживайте, если на этот момент вы не совсем четко будете знать, к чему стремиться, чего вам не хватает с точки зрения размеров бизнеса, какие масштабы вас интересуют. Для четкого осознания конечной цели и величины бизнеса необходим опыт. Это вы поймете только с определенного момента. А пока просто начните работать. Ведь бизнес-идея у вас есть. Аппетит приходит во время еды. Сейчас вам кажется, что маленького магазинчика в вашем доме достаточно. Пройдет время и станет ясно — нужно или нет. Не ставьте целью построить большой бизнес. Ставьте целью построить прибыльный и долговечный бизнес.

Когда вы начнете действовать, остановиться будет сложно. На каждом шаге вы будете тратить деньги, и ваша решительность будет спотыкаться о неожиданные препятствия. И таять вместе с деньгами.

Поэтому первое, что необходимо сделать, — это составить бизнес-план. Как бы вы ни торопились, не пожалейте на него времени, потом наверстаете. Зато тщательная проработка бизнес-плана убережет от дополнительных ошибок.

1.3. Бизнес-план

Бизнес-план — это проект вашего будущего дела. Нельзя построить хорошее здание без проекта. То же можно сказать и о бизнесе. Бизнес-план включает в себя описательную часть и финансовую. В описательной части содержится идея вашего бизнеса, определяются состояние рынка по данному направлению, место задуманного бизнеса на рынке, его цели и задачи. В финансовой части на каждый месяц детально расписываются затраты и планируемая прибыль от вашей деятельности.

Неопытному человеку написать бизнес-план достаточно трудно. Необходим опыт. В литературе слишком часто встречается формальный подход и делается упор на не очень понятные коэффициенты. Поэтому обязательно прочтите несколько книг по бизнес-планированию. Трех-четырёх достаточно. Начиная от «Бизнес-планы для "чайников"» до книг, выпущенных академиками. Постарайтесь избежать книг, перегруженных формулами и расчетами. Они с трудом поддаются логическому осмыслению. Много примеров можно найти в Интернете. Читайте все. Вариантов написания множество, вам необходимо схватить суть и принять наиболее подходящий для вас стиль изложения. Если что-то в книгах вам непонятно, пропускайте и не вставляйте в собственный бизнес-план. Пишите просто и понятно. Главный принцип — вы должны понимать, что вы написали. В связи с этим обращаю ваше внимание на то, что сейчас развелось множество фирм, которые разрабатывают бизнес-планы. В большинстве случаев они составляют бизнес-планы, предназначенные для получения кредитов и инвестиций. Они написаны по всем общепринятым правилам, напичканы необходимыми терминами, расчетами и коэффициентами. Такие бизнес-планы производят магическое воздействие на экспертов. Ни в коем случае не обращайтесь в такие организации! Они добросовестно отработают свои деньги, но это будет их бизнес-план, а не ваш. Вы можете так и не узнать, чем будете заниматься и насколько эффективна должна быть ваша деятельность. Кроме того, учтите, чем масштабнее дело, тем больше и сложнее бизнес-план. Не пытайтесь сразу составить подробный и обстоятельный план. Начните с варианта попроще. Но пишите обязательно.

Для меня в бизнес-планировании самым трудным является формулировка «предназначения», или, как еще говорят, «миссии» предприятия. Отнеситесь к данной формулировке с уважением. Она должна раскрыть, чем же вы на самом деле намерены заниматься, дать долгосрочное, в идеале вечное направление бизнеса.

В упомянутой формулировке предназначения постарайтесь как можно четче сформулировать, в чем состоит идея вашего бизнеса и его уникальность. Именно в предназначении сводятся воедино идея и уникальность. И то и другое должно присутствовать обязательно. Без уникальности бизнес не состоится. При этом следует понимать, что уникальность далеко не обязательно должна состоять в уникальности бизнес-идеи. Идея может быть достаточно простой, даже рядовой. Например, открытие продовольственного магазина в вашем доме. Уникальной она может быть в том, что других магазинов рядом нет, и вы обязательно получите устойчивую клиентуру и будете первым. Если рядом существуют другие магазины, то необходима другая уникальность, например, ассортимент и организация дела, масштабность или специализация подхода. По-другому нельзя. Без этой самой «изюминки» бизнеса вы получите

рядовую фирму без особых перспектив на развитие. **Никогда не начинайте дела без осознания его уникальности, без своего отличия от конкурентов.**

Формулировка не обязательно должна состоять из одной короткой фразы. Мне встречались формулировки размером до половины листа. Это, на мой взгляд, много, но если меньше не получается, то, куда деваться, пишите.

Поищите формулировку предназначения бизнеса у успешных компаний. Особенно хорошо они сформулированы у иностранцев. Они относятся к данному моменту серьезно и тщательно. Их компании всегда имеют и выполняют продуманную и доведенную до персонала миссию. Почитайте, подумайте. Есть очень удачные и хорошо переведенные формулировки. Как бы ни были временами наивны слова о миссии организации, они отражают то, что должна всегда делать компания, к чему стремиться. У лидеров нашего рынка тоже есть хорошо сформулированное предназначение («Пятерочка», «Балтика»). И эти компании успешны.

Велика вероятность, что вы не сможете сформулировать предназначение организации сразу. Не оставляйте этого без внимания. Даже если ваш бизнес полностью сложился у вас в голове, начал действовать и приносить прибыль, и вам кажется, что уточнять его миссию не обязательно, все равно напишите предназначение на бумаге. Дело в том, что при письменной формулировке может выясниться, что вы не совсем полно представляете свой будущий бизнес и не можете его внятно и кратко описать. **Бумага дисциплинирует мысль.**

Конечно, можно создать вполне успешный бизнес, который будет жить, развиваться и приносить хорошую прибыль без формулирования предназначения. Я знаю много таких бизнесов. Точнее, таких вокруг большинство. Но бизнес, создаваемый всерьез и надолго, на вашу жизнь и жизнь ваших детей и внуков без формулировки миссии не создать. Она является стержнем организации, ее путеводной звездой. Это первый шаг к созданию бизнеса, в котором вам лично работать не обязательно.

Зарубежные компании не просто так уделяют миссии организации ключевое значение в долгосрочной деятельности. По мнению М. Г. Делягина¹, хорошо сформулированное предназначение бизнеса и непрерывное доведение его до персонала позволяет формировать «коллективное сознание». Что, в свою очередь, резко повышает конкурентоспособность бизнеса.

Предназначение бизнеса может не совпадать с его непосредственной деятельностью. Например, можно создать фирму по производству мыльных пузырей, но предназначением бизнеса станет создание хорошего настроения, а не выдувание мыльных пузырей. Пузыри в данном случае будут средством создания хорошего настроения. Средства со временем могут дополняться, совершенствоваться, полностью заменяться другими, но миссия бизнеса коренным образом не меняется. Это же можно сказать и о целях бизнеса. Цели определяют задачу, которую надо решить в обозримом будущем. По достижении цели вы должны переходить к следующей цели. Она должна быть выбрана заранее. Подготовку надо начинать также загодя.

Подводим итог. При создании бизнеса вы должны максимально четко представлять, для чего вы его создаете (предназначение или миссия бизнеса), с помощью чего вы это осуществите (средство), цель бизнеса в настоящий момент, как вы этого достигнете (задачи бизнеса).

Рассмотрим простой пример бизнес-планирования. По тексту непосредственно бизнес-плана будут даны необходимые комментарии. Они выделены другим шрифтом. Обращаю ваше внимание, что это один из вариантов написания бизнес-плана. Содержание у них всегда одинаковое, пункты и смысл также совпадают, но оформление может быть разным. Еще раз напоминаю, что и стиль может быть другим.

Вы решили создать организацию по выдуванию мыльных пузырей.

Предназначение (миссия): создание хорошего настроения у всех детей и взрослых на празднике.

Средство: радужные мыльные пузыри.

Цель: выдувать лучшие радужные мыльные пузыри на всех праздниках района. Стать основным представителем по выдуванию мыльных пузырей на праздниках района.

Задачи:

1. Обеспечить лучшую технологию выдувания пузырей.

2. Иметь достаточный запас сырья для поддержания непрерывного выдувания пузырей на целый праздник и его неожиданное продолжение.

3. Получить у администрации района эксклюзивное право на выдувание пузырей на всех праздниках района.

4. Получить у администрации района график финансирования и предоплаты на год вперед на вашу

¹ Делягин М. Г. Мировой кризис. Общая теория глобализации. Курс лекций. 3-е изд. М.: Инфра-М, 2003.

деятельность.

Обратите внимание. Четко и понятно сформулировано предназначение бизнеса, с помощью чего его можно реализовать, как оно будет реализовываться и что для этого нужно сделать.

Краткий обзор рынка.

В нашем районе проживает по данным администрации 200 000 (двести тысяч) человек. В году проводится 25 различных праздников и фестивалей. Организацией и устройством праздничных мероприятий занимается администрация района. Часть финансирования — бюджетная, часть — от спонсоров. Пропорции оплаты зависят от мероприятия. Размер внесенных долей известен только главе администрации, его заместителю и бухгалтерам. Информация не является закрытой, но без знакомств в администрации получить ее сложно.

Финансовое состояние района хорошее. На его территории находится много предприятий, производственной и торговой деятельности. Праздники проводятся с размахом, с большой рекламой, качественной организацией.

В настоящий момент созданием хорошего настроения в нашем районе занимаются три фирмы. Это ООО «Веселая компания», ЧП Иванов И. И. и ЗАО «Глюк с доставкой на дом».

Из них ООО «Веселая компания» является наиболее сильным конкурентом на выбранном направлении. У него большой штат профессиональных актеров, должны быть резервные финансовые средства. Слабым местом является устаревшее оборудование для выдувания мыльных пузырей, которое они приобрели по лизингу. По нашим расчетам все свободные средства предприятия должны быть направлены на погашение лизинговых платежей. Данную информацию директор ООО «Веселая компания» разместил на сайте компании в разделе «Новости». В основном работают на выезде в соседних районах по долгосрочным договорам. До конца следующего года они обязаны обеспечить хорошее настроение на всех праздниках в двух соседних районах. В течение этого и следующего года расширяться они не сумеют ввиду недостатка средств и подписанных обязательств. Информация была получена при попытке заключить договор на проведение праздника.

ЧП Иванов И. И. работает один и физически не может обеспечить поддержку массового мероприятия. За все время своей деятельности он ни разу не привлекал дополнительный персонал даже на разовые акции.

ЗАО «Глюк с доставкой на дом» специализируется на проведении домашних и корпоративных торжеств. Опыта и соответствующего оборудования для проведения массовых праздников не имеет. Обладает большим штатом, грамотно управляется. При выходе на организацию больших праздников со временем может превратиться в серьезного конкурента.

Обратите внимание. В обзоре кратко дано состояние рынка, от кого он зависит, обзор конкурентов, их сильных и слабых сторон, потенциальные возможности. Указан источник части информации. Здесь же желательно давать данные о финансовой стороне вопроса, возможностях. Если есть сведения об оборотах компаний-конкурентов, то лучше привести и их. Главное, чтобы вы писали в бизнес-плане действительные и проверенные факты, а не желаемые.

Планируется создать организацию ООО «Облако счастья» для получения исключительного права на обслуживание праздников в нашем районе. Работа предполагается круглогодичная. Заместитель главы администрации лично знаком со мной и пообещал рекомендовать фирму главе администрации для заключения договора.

Для этого необходимо зарегистрировать фирму и арендовать офис. После заключения договора и получения предоплаты можно приступить к закупке оборудования для выдувания мыльных пузырей. Данное оборудование предлагают пять организаций в городе. Цены зависят от условий поставки. Эти же организации привозят компоненты для работы оборудования, осуществляют ремонт и обслуживание.

Для начала деятельности понадобятся минимальные вложения на регистрацию предприятия и открытие расчетного счета. Офисное помещение можно будет снять уже после подписания договора. Телефоны для связи поначалу можно указать мобильные. Дальнейшие затраты будут производиться из средств, полученных от администрации района.

В случае неподписания договора с руководством районной администрации возможно ликвидировать фирму с понесением минимального убытка.

Необходимая сумма складывается из:

- затрат на регистрацию, в которые войдет величина уставного капитала и затраты непосредственно на регистрацию, — 17 000 р.;
- стоимости оборудования — 300 000 р.;
- заработной платы постоянного персонала (техник оборудования — 1 человек, бухгалтер — 1 человек, директор) — 40 000 р./мес.;
- заработной платы временного персонала (актеры, режиссер праздника) — примерно 10 000 р. мероприятие;
- аренды офиса — 6000 р./мес.;
- аренды помещения под хранение и обслуживание оборудования, хранение расходных материалов — 7000 р./мес.

Это основные затраты. Из них разовыми являются регистрация фирмы и закупка оборудования — 300

000 р. плюс 10 000 р. зарплата временного персонала, а текущими ежемесячными затратами (зарплата, аренда) — 63 000 р. Кроме этих затрат будут еще затраты на содержание офиса (канцтовары, услуги банка, хозтовары и т. п.). Это примерно 1000 — 2000 р./мес. Также будут непредвиденные расходы. Величину их предугадать невозможно.

Дано краткое описание предприятия, источники его финансирования, возможные риски на начальном этапе и основные затраты. Затраты разбиты на виды, что облегчает понимание структуры затрат и их планирование. Очень хорошо помогает в анализе сведение затрат в таблицу.

После становления бизнеса, выхода его на устойчивое финансовое и кадровое состояние и получения хорошего имиджа необходимо перейти на организацию корпоративных праздников. Частные заказчики являются более требовательными, чем государственные, но возможная прибыль при работе с ними в несколько раз выше, чем на общественных праздниках. Ориентировочный период подготовки организации для работы с частными заказчиками 1,5 — 2 года.

При готовности организации перейти на обслуживание корпоративных клиентов необходимо снова произвести анализ состояния организации и определить следующие этапы развития.

Здесь дана перспектива развития бизнеса. При этом видно хорошее понимание потребностей и задач. Задачи можно раскрыть более подробно.

Это была описательная часть бизнес-плана. Еще раз напоминаю ее составляющие: для чего (цель), с помощью чего (средства), как достигнете (действия). Далее следует обзор рынка, обзор конкурентов, ваши возможности, ваши преимущества, возможные риски, как их избежать. Ну и перспективы организации. Затратную часть необходимо рассматривать в меру подробно. Не пытайтесь предусмотреть все. Основное не упустили, а мелочи, плюс-минус тысяча рублей, значения не имеют.

Переходим к финансовой части бизнес-планирования. Пример финансового плана представлен в табл. I.²

Комментарии к финансовому плану.

Затраты разнесены на эксплуатационные (постоянные), переменные (затраты на производство, закупку и реализацию) и прочие расходы. Это сделано для облегчения контроля затрат.

Затраты первого месяца (январь) составят 7000 р. — это стоимость регистрации. Еще 10 000 р. вносим на расчетный счет организации в виде уставного фонда. Сумму уставного фонда вписываем в строку № 3 «Другие источники доходов». Это не совсем корректно, но за неимением иной подходящей строки воспользуемся этой. Обращаю внимание, что на начало месяца получается наличие денег в размере 17 000 р. Это деньги, вложенные в регистрацию фирмы. Их вы предварительно резервируете и затем тратите и вносите на расчетный счет. У нас они будут разделены. Семь тысяч считаем как начальную сумму, десять тысяч вносим.

В следующем месяце (февраль) планируется заключение договора с администрацией и получение предоплаты на проведение праздников в феврале и марте. Предоплату получаем за два месяца вперед. Это как раз необходимая сумма на закупку оборудования и покрытие текущих затрат. В феврале все просто. Купили оборудование, наняли персонал, арендовали помещения под склад и офис и еще умудрились провести районный праздник. Затраты на аренду пускаем одной суммой. Обращаю внимание, что сумма текущих затрат здесь выше, чем планировалось в описательной части бизнес-плана. Там 63 000 р., здесь 74 000 р. Разница возникла из-за налогов на зарплату, неучтенных в описательной части. Это пример, как могут отличаться цифры еще на этапе планирования. **Все предвидеть, запомнить и учесть невозможно!** В строке № 23 «Разное» в феврале проходит сумма в 300 000 р. — это закупка оборудования.

В марте доходов не ожидается, так как в феврале была получена предоплата на проведение двух мероприятий — одного в феврале, другого в марте. Соответственно в строке 30 возникает убыток в размере 88 000 р., но деньги еще остаются.

В апреле администрация района не планирует никаких праздников. Следовательно, и у нас не ожидается поступлений — одни затраты. Убыток составит 70 500 р. Ожидается минусовое сальдо в размере 45 500 р. Для покрытия убытка и продолжения работы придется внести заемные средства в сумме, покрывающей размер убытка. На всякий случай вносим чуть больше — 48 000 р. Эти средства попадают в строку № 3 «Другие источники доходов».

² Грибалева Н. П., Игнатьева И. Г. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению. СПб.: Белл, 1994.

Таблица 1. Пример финансового плана

№ п/п	Статьи расходов и доходов	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
0	Остаток денег на начало месяца	7,0	9,5	120,0	32,0	9,5	118,5	178,5	108,0	220,0	501,5	258,5	210,5
1	Доходы от реализации												
2	Валовый доход от услуги	0,0	500,0	0,0	0,0	250,0	150,0	0,0	200,0	400,0	150,0	150,0	400,0
3	Другие источники доходов	10,0			48,0								
4	<i>Затраты на производство, закупку и реализацию</i>												
5	Стоимость расходных материалов	0,0	5,0	5,0	0,0	5,0	5,0	0,0	5,0	10,0	5,0	5,0	10,0
6	Оплата труда временного персонала	0,0	10,0	10,0	0,0	10,0	10,0	0,0	10,0	20,0	10,0	15,0	30,0
7	Всего (5 + 6):	0,0	15,0	15,0	0,0	15,0	15,0	0,0	15,0	30,0	15,0	20,0	40,0
8	Валовая прибыль(2 + 3 – 7)	10,0	485,0	–15,0	48,0	235,0	135,0	0,0	185,0	370,0	135,0	130,0	360,0
9	<i>Эксплуатационные расходы</i>												
10	Заработная плата штатного персонала	0,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
11	Налоги на заработную плату	0,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0
12	Лицензии												
13	Расходы на рекламу	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	3,0	4,0
14	Аренда	0,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0	13,0
15	Коммунальные платежи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	Обслуживание оборудования и уборка помещений												
17	Канторские материалы		2,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5
18	Телефон, Интернет, почтовые расходы	0,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
19	Транспортные расходы	0,0	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0	0,0	2,0	4,0	2,0	2,0	6,0
20	Услуги бухгалтера и юриста												
21	Страхование												
22	Амортизация												
23	Разное	7,0	300,0	0,0	0,0	53,0	2,0	0,0	0,5	10,0	2,0	2,0	3,0
24	Всего:	7,0	374,0	72,5	70,0	125,5	74,5	70,0	72,5	88,0	77,5	77,5	83,5
25	Прочие расходы												
26	Проценты по кредитам												
27	Банковские услуги	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
28	Всего:	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
29	Общие расходы (24 + 28)	7,5	374,5	73,0	70,5	126,0	75,0	70,5	73,0	88,5	78,0	78,0	84,0
30	Чистая прибыль (убыток) (8 – 29)	2,5	110,5	–88,0	–22,5	109,0	60,0	–70,5	112,0	281,5	57,0	52,0	276,0
31	Прибыль изъятая										300,0	100,0	300,0
32	Остаток денег на конец месяца (0 + 33 – 34)	9,5	120,0	32,0	9,5	118,5	178,5	108,0	220,0	501,5	258,5	210,5	186,5

В мае ожидается проведение праздника и получение предоплаты. В строке № 23 «Разное» указана сумма 53 000 р. В ней заложен возврат займа в сумме 48 000 р. (апрельский) и непредвиденные расходы в сумме 5000 р.

В июне ожидается еще один небольшой праздник. Снова приход средств. Остаток по деньгам возрастает.

В июле «мертвый» сезон. Пора отпусков. Праздников не планируется. Заодно можно и собственный персонал отправить в отпуск. Формально можно этого не делать, так как еще не прошло более полугода со дня приема на работу. Но реально вам народ на работе не нужен. Пусть отдыхает, потом будет некогда. Обращаю внимание на то, что статья расходов на зарплату не уменьшилась. Мы отправили сотрудников в нормальный оплачиваемый отпуск. Остаток по счету перекроет ожидаемый убыток. Заемные средства не понадобятся.

Август. Намечено проведение праздника, что предполагает предоплату и улучшение финансового состояния фирмы.

Сентябрь. Ожидаются два торжества: начало учебного года и праздник сбора урожая. Денег поступает больше. Затраты на производство, закупку, реализацию и транспортные расходы также

увеличиваются в два раза. В этом же месяце добавляем статью затрат на рекламу. В нее будет входить все, что рекламирует фирму на праздниках. Это полиграфическая продукция (листовки, цветные буклеты, визитки), звуковое сообщение, реклама в районной газете и прочее. Начиная с сентября эта статья затрат будет присутствовать всегда. Со временем она только возрастает.

Октябрь. Проводим еще один праздник. Планируемый остаток по счету велик. Можно изъять первую прибыль. Эту же операцию продельваем в ноябре и декабре.

Это был пример достаточно подробного бизнес-плана. Если вам кажется, что ваш планируемый бизнес мал и прост для такого сложного описания, то хотя бы напишите, что он будет делать, и посчитайте затраты. Такой расчет даст вам хотя бы минимально необходимый объем поступления денег.

Начав реальную работу, вы будете вести точно такую же таблицу финансовых показателей деятельности организации. Будете заносить в таблицу финансового плана действительные цифры. Они будут отличаться от ваших плановых. Далее вы будете сравнивать плановые показатели с фактическими. И делать вывод, как развивается ваш бизнес.

Обращаю внимание! Если вы будете вести бухгалтерию с начислением НДС (налог на добавленную стоимость), то все свои показатели вы должны вносить *без учета НДС*. Схема учета НДС будет дана далее по тексту.

Данный финансовый план относится к услугам. В торговле добавится закупка товара. В производстве появятся закупка сырья, потери сырья. Пример финансового плана для торговой организации смотрите в приложении № 1.

В графе «Другие источники доходов» могут быть, например, начисленные банком проценты на остаток средств на расчетном счете. Такая услуга существует во многих банках.

Рекомендую давать пояснения к этой графе и к графе «Разное», откуда в них берутся цифры. Забывается все моментально. Потом будете голову ломать, с чего такие показатели. Запись лучше делать здесь же под таблицей.

Финансовая часть бизнес-плана — это просчет бизнеса. Подробный и на длительный срок. Он детально рассмотрен во многих источниках по бизнес-планированию. Таблица финансового плана может несколько отличаться у разных авторов. Главный смысл должен быть одинаковым. Отдельно сгруппированы приходы, отдельно расходы, итоговый остаток.

Необходимо просчитать несколько вариантов развития. План составляется на конкретную величину денег, вкладываемых в бизнес. При изменении суммы план обязательно пересчитывается. Более того, другая сумма дает другой бизнес-план. Может сохраниться только идея, что-то из описательной части. Все остальное поменяется. В том числе и сроки. Обязательно нужно просчитать пессимистичный прогноз.

Обращаю внимание на доходную часть. При составлении бизнес-плана всегда есть соблазн дать цифры реализации и прибыли побольше. Это нормальное желание. При этом расходную часть посчитать достаточно просто, и она в основном совпадает с действительностью, но доходная — это в чистом виде прогноз. Постарайтесь сделать его максимально объективным. Написали, посмотрели и подправили в реальную сторону. То есть уменьшили.

Сделать расчеты необходимо на срок до двух лет. Не на полгода, не на год, а больше. Это придаст вам необходимое терпение. А оно вам будет необходимо постоянно. План должен вылежаться (хотя бы пару дней, лучше неделю, но не больше). Затем его еще раз пересчитывают, пересматривают, при необходимости снова откладывают на пару дней, опять корректируют. Когда все готово, берут его за основу. С этим планом необходимо сверяться по итогам деятельности. Обычно раз в месяц. Если дела идут в соответствии со средним планом или лучше — это хорошо. Если ближе к пессимистичному — не очень хорошо, если хуже пессимистичного — плохо. Последний вариант вас устраивать не должен.

Для чего нужно несколько вариантов. Пессимистичный — страхует от ошибок. Средний и оптимистичный варианты являются более интересными с точки зрения последствий.

Пессимистичный — худший вариант, но он должен быть просчитан. Главное отличие пессимистичного плана от среднего и оптимистичного — он делается из расчета наиболее длительной убыточности. То есть показывает, на какой срок у вас есть деньги при убыточной деятельности. Причем не просто убыточной, а если у вас совсем не будет притока денег. Необходимо учесть, что в реальности деньги кончатся на два-три месяца раньше. Произойдет это из-за резкого падения объемов продаж при уменьшении ассортимента. **Пессимистичный расчет является самым важным расчетом.** При расчете среднего и лучшего варианта деятельности вы даете хорошие прогнозы на ведение бизнеса. Сделать это очень легко. Добиться на деле таких

показателей часто трудно, иногда невозможно. Пессимистичный анализ позволит вам более реалистично смотреть на положение дел при его совпадении с действительностью и предпринимать гораздо более энергичные действия. Если вы знаете, что денег у вас осталось всего на два месяца, то думать и действовать начнете гораздо интенсивнее. **При разворачивании бизнеса за основу действия необходимо брать именно пессимистичный прогноз.** Если дела идут близко к этому сценарию, то нужны очень правильные, выверенные решения. **Никакой риск в этом случае недопустим.** Только аккуратные, гарантированно правильные и прибыльные решения. Не старайтесь в такой момент получить максимальную прибыль. Получайте пусть небольшую, но гарантированную прибыль. Приток даже скромных денег позволит вам лучше разобраться в сложившейся обстановке, и вы будете меньше нервничать. Ни в коем случае нельзя пытаться выбраться из ситуации путем каких-либо авантюр, сверхординарных решений. Например, если вы торгуете нитками, не пытайтесь завезти на склад огромное количество ниток ярко-фиолетового цвета, мотивируя это тем, что в городе ими больше никто не торгует. Правильно, что не торгует. А кому они нужны? Да еще и в таком количестве. Вместо этого следует просмотреть баланс между черными и белыми нитками, между шелковыми и хлопчатобумажными, проверить цены на рынке. Допустимы только понятные с точки зрения обычной житейской логики действия. Также нельзя в этот момент добавить что-то совсем другое, например, стальные тросы. В этот период допустимы только понятные, может быть, интересные и нестандартные решения, направленные на увеличение спроса, **имеющуюся у вас продукцию.** И снова обращаю ваше внимание: данные решения должны быть достаточно простыми и понятными с точки зрения обычной житейской логики. Не обязательно они должны быть такими, как у всех. Но они не должны отпугнуть вашего покупателя. При пессимистичном варианте развития это недопустимо. «Терпение и аккуратность» — вот девиз в подобном случае.

Если ваши дела идут еще хуже, чем предполагает ваш пессимистичный прогноз, то необходимо понять, что же делать дальше: добавить денег и продолжить либо закрыться. Закрываться тоже непросто. Ликвидация несет убытки. Если у вас торговая организация, то быстро продать товар удастся только по цене примерно вдвое ниже среднерыночной. И то при условии, что ваш товар действительно ходовой. Если закрывается производство — необходимо израсходовать либо продать сырье, найти покупателя на продаваемое оборудование. Оборудование необходимо демонстрировать в работе. Опять потери. Проще всего в услугах. Завершили договоры. Закрыли офис и попрощались с персоналом. Но и здесь будут потери на зарплату уже ненужному персоналу, реализацию ненужной мебели и оргтехники, аренды при отсутствии новых договоров и поступления денег. Поэтому относитесь к пессимистичному варианту развития с должным уважением и осторожностью. Вывод из всего вышесказанного — пессимистичный вариант развития должен быть действительно таким. Он должен показывать ту грань, на которой еще можно балансировать. Не пытайтесь его ну хоть слегка приукрасить. Плохой — значит, плохой.

Средний вариант — значит, что вы все более или менее правильно посчитали и учли. Не допустили грубых ошибок в планировании и создании бизнеса, правильно им управляете. Это показывает вашу прекрасную ориентацию в вашем деле, знание рынка и хорошую подготовку. Самый скучный вариант. Но, пожалуй, самый хороший. Для начинающего предпринимателя (как и для опытного) совпадение среднего варианта с фактическим состоянием бизнеса является лучшей оценкой его знаний и умений.

Оптимистичный — вы недооценили что-то, и ваши дела идут гораздо лучше. Вроде бы все хорошо, но это значит, что вы чего-то не учли, и желательно понять, что. Произошла ли просто недооценка планируемой прибыли либо вам повезло и вы можете развиваться еще быстрее и нужно увидеть, до какого предела сможете развиваться. Вполне возможно, что вы открыли новую нишу на рынке и оказались первыми, следовательно, необходимо понять это и удержать лидерство. Также очень важно в данном случае, что вы будете развиваться быстрее, чем окажетесь к этому готовы. С большими деньгами тоже нужно учиться работать. Бизнес может столько не проглотить. Получится эдакое «финансовое несварение желудка», что тоже весьма опасно. Обычно происходят головокружение от успехов, утрата контроля над реальностью, радостная трата неожиданных денег на себя и игрушки для бизнеса (новую мебель, секретаршу, всем по новому компьютеру и т. п.), далее банкротство. Причем неизбежное. Поэтому оптимистичный вариант тоже требует определенной осторожности и показывает, что вы будете делать, если станете расти с такой скоростью, сколько денег вы будете изымать из быстро растущего бизнеса. Можно обойтись без оптимистичного финансового плана. В этом случае мы, как начинающие

бизнесмены, можем так далеко и не заглядывать. Поэтому для начала можно просто ограничиться обычным изъятием денег из бизнеса. Образовался излишек — изъяли и положили в кубышку. Пришло время — добавили в дело. Изъятие денег из бизнеса дело важное и необходимое всем и всегда, его рассмотрим дальше в разделе «Рекомендации».

Рассмотренный нами финансовый план создания бизнеса услуг, несомненно, можно отнести к разряду оптимистичных. Это следует из того, что ожидается получение полной предоплаты на два мероприятия вперед, что в феврале удастся не только закупить оборудование, арендовать помещения под офис и склад, набрать персонал, но еще и провести первый праздник. В жизни так не бывает. Оборудование поставят позже, людей найти не удастся, поиски помещения затянутся. Еще мои друзья указали мне, что снять офисное помещения в Санкт-Петербурге за 6000 р. в месяц нереально. Но тем не менее это уже план. Он уже показывает, что *как минимум один раз* понадобятся заемные средства в размере 48 000 р. какие месяцы *точно* будут провальными, какими будут **неснижаемые** затраты. Теперь необходимо переработать данный план в духе соцреализма. Посчитать, что произойдет, если администрация будет делать не предоплату, а оплату по факту проведения праздников, если не сделают предоплату на два мероприятия сразу. Подумать над возможными трудностями и постараться их учесть. Это будет средний вариант. Плохой — как долго удастся протянуть до первой оплаты от администрации и что вы будете делать, если будет только оплата по факту проведения мероприятий.

В финансовом плане все строки являются вашим личным делом. Только вам решать, что вы туда внесете или не внесете. В представленном образце нет строки «налоги» (налог на прибыль, НДС и другие). Подразумевается, что налоги будут отражены в строке «Разное». Лучше сделать для них отдельную строку. Налоги — это убытки, об этом иногда забывают. Можно отдельно вынести строку «Мобильная связь». Делаете, как вам удобнее.

Отнеситесь к финансовой части бизнес-плана максимально скрупулезно и ответственно. **Деньги — бензин бизнеса. Без них не поедешь.** Кроме всего прочего, финансовый расчет покажет вам ожидаемый уровень дохода от бизнеса. Он может оказаться слишком мал для вас. Одна моя знакомая занялась бизнесом в сфере услуг. Составила превосходный бизнес-план, но не просчитала зарплату персонала. Процент был взят без расчета, «на глазок». В результате полугодовой деятельности дело пошло неплохо, а ее доходы от бизнеса оказались несоизмеримо малы по сравнению с вложенными усилиями. Она слишком много отдавала рабочим. А платить меньше, как оказалось, было нельзя. Бизнес пришлось закрыть. Позже она сказала, что на момент планирования примерные цифры зарплат ей показались нормальными, и именно их она и не посчитала. А начинать второй раз всегда труднее (но эффективнее).

При составлении финансового плана помните, что бизнес вы строите не на год-два, а на десятилетия. Первоначально подробный финансовый план с разбивкой по месяцам составляется на два года исходя из того, что эти два года самые трудные для бизнеса. В это время идет его становление, вы набираетесь опыта, и в этот период бизнес особенно уязвим. Это будет краткосрочное планирование. Но уже в самом начале рассмотрения бизнеса желательно представлять себе, как он будет выглядеть через большее количество лет, десятилетия, и каждый год пересматривать этот долгосрочный десятилетний план. Будете ли вы в дальнейшем составлять детальный финансовый план на каждый год или сделаете его укрупненным — дело ваше. Размер бизнеса и ваш опыт сами укажут вам степень подробности финансового плана.

В финансовом плане рекомендую ограничиться размером в тысячах рублей с округлением до одного знака после запятой. И при ведении реальной деятельности также не ставьте целью внести абсолютно точные суммы. Все равно в жизни цифры по остатку денег и расчетная величина не совпадут. Будет разница. Она возникает из-за мелких сумм. Например, начисление процентов на остаток на расчетном счете. Сумма рублей триста. Или какой-нибудь товарный чек на сумму пятьдесят рублей. Эти мелочи дают погрешность. Чем больше обороты организации, тем больше процент погрешности. При обороте в пятьдесят тысяч в месяц допустимо несовпадение на одну-полторы тысячи, при обороте один миллион возможно расхождение тысяч на пять-семь. Величина определяется интуитивно. Если расчетная и действительная величины более или менее совпали, то вписываете фактический остаток по деньгам в графу остатка по счету и не тратите время и нервы. Если расхождения велики, необходимо разбираться. Некоторым педантичным натурам такой подход дается тяжело. У них все должно совпадать. Им трудно, но необходимо работать над собой и относиться к таким расхождениям как к неизбежности. Еще один совет по финансовому планированию. **Конечная цель плана, т. е. предполагаемая прибыль, должна быть несколько выше гарантированной. Это не позволит вам расслабиться.**

1.4. С кем вы собираетесь сотрудничать?

Идеальным вариантом создания собственного дела является единоличное владение бизнесом. Но так бывает не у всех. Поймите и запомните главное, **если вы способны создать, управлять и владеть бизнесом самостоятельно, то не берите компаньонов**. Если нет, то соучредители понадобятся. Но всегда нужно стремиться к единоличному владению бизнесом.

И так: с кем и для чего?

И то и другое важно. Вы должны понимать с кем вы создаете бизнес и почему вы это делаете.

С кем? Выбор, как обычно, невелик. Родственники и знакомые. Посторонние люди большая редкость. С улицы они все равно не возьмутся, придут через какие-либо рекомендации. Должен сказать, что сейчас начали попадаться объявления о поиске партнера для создания и ведения совместной деятельности. Мне с подобного рода сотрудничеством сталкиваться не приходилось, поэтому такую возможность не рассматриваем.

Здесь необходимо знать, с кем придется сотрудничать. С соучредителем придется принимать решения по различным направлениям развития предприятия, разрабатывать стратегию и тактику действий, определять работу и оплату персонала. Обязательно будут конфликтные ситуации, как внешние, так и внутренние проблемы. Если вы не уверены, что с этим человеком удастся находить общие решения, что вы не будете ссориться по поводу принятия решений, что в трудной ситуации он вас не бросит, лучше совместную деятельность не начинать.

Когда берете в компаньоны родственников или близких знакомых, всегда помните, что при совместной деятельности можно рассориться на всю оставшуюся жизнь.

Для чего? Ваш компаньон (или компаньоны) может быть просто инвестором, может вместе с вами работать, может быть одновременно и инвестором и работать с вами. Больше вариантов не бывает. Сразу скажу, лучшим и единственно правильным является вариант инвестора.

Часто бывает, что бизнес-идея пришла к вам двоим (троим и т. д.) во время совместного общения и вы для ее реализации организовываете совместное предприятие. В другом случае привлекаете инвестора с деньгами или технологиями (оборудованием). Третий вариант, когда компаньоном привлекаете специалиста, без которого ваша деятельность в принципе невозможна, а платить ему нечем. Во всех трех случаях обычно присутствует симпатия к данному лицу. Вам может нравиться этот соучредитель, инвестор, специалист как человек, с ним приятно общаться, совместно проводить время. Симпатии необходимы, без них совместная деятельность невозможна. Совпадают необходимость и возможность. На первый взгляд идеальный вариант, но случаев совместной работы нужно избегать.

Делать это необходимо, так как если вы не один, то в работе должен быть один главный, т. е. генеральный директор. Кто-то оказывается в подчиненном положении. И равенство взаимоотношений уже невозможно. В долгосрочной деятельности конфликт неизбежен. Заканчивается обычно разрывом отношений. Работать вы должны только с подчиненными, не с учредителями.

Управлять организацией одновременно несколько начальников не могут. Если вас в текущем руководстве предприятия двое, трое или больше, то организация не будет жизнеспособна. Подчеркиваю: *в текущем руководстве*. Текущее управление осуществляет генеральный директор, фигура на предприятии главная. Его избирает собрание учредителей, акционеров. Ему он отчитывается раз в месяц, с ним согласовывает свои дальнейшие действия. Если в непосредственном руководстве работает больше двух человек, то размываются ответственность и дисциплина как руководителей, так и подчиненных. Для успешного принятия текущих решений, управления персоналом организация должна быть построена на подчинении **всех** служащих одному первому лицу фирмы. Необходимо, чтобы такой человек действительно был главным, обладал всеми полномочиями и независимостью действий, т. е. генеральным директором. В этом основная трудность. Одному собственнику бизнеса тяжело войти в полное подчинение другому собственнику. Особенно если у них равные доли и предприятие новое. Если человек приходит в давно существующую организацию и его берут младшим (по доле собственности) партнером, то психологически легче быть подчиненным. В новом бизнесе это проблема. Поэтому не следует работать с соучредителями.

У нас в стране часто путают понятие «владение бизнесом» и «текущее управление бизнесом». Можно быть собственником бизнеса (учредителем, акционером), но не заниматься текущим управлением. Собственники могут и должны являться инвесторами. Дали денег, технологии, проголосовали за управленческий состав, за принципиальные решения и дальше в

ваши дела не вмешиваются до следующего собрания. Если генеральным директором являетесь вы, то соучредители на собрании могут вас уволить (если голосов достаточно). То есть в таком варианте они одновременно будут являться и вашими партнерами, и вашими работодателями. Если вас освободят от должности директора, то соучредителем вы все равно остаетесь. Итак: **соучредители — это инвесторы, люди, которые внесли в бизнес деньги. Они не ваши сотрудники.** Это главная разница.

Генеральный директор может быть, а точнее должен быть, наемным сотрудником и не входить в число собственников (учредителей) предприятия.

Также важно не путать соучредителей и сотрудников. Наиболее распространенная ошибка — это когда человек создает собственный бизнес и сразу либо чуть позже, когда дело более или менее разовьется, решает, что для повышения эффективности стоит поделить кусочком собственности с ведущими специалистами. Обычно это главные инженеры, директора по продажам, коммерческие директора, ведущие технологи и т. п. Делать этого ни в коем случае нельзя. Как потом избавиться от собственника? Ротация сотрудников — дело нормальное и необходимое. Переросло производство технолога — заменить. Перестал справляться директор по продажам со своей работой — взять нового. Ведь, получив в собственность кусочек вашего предприятия, сотрудники не станут относиться к своим обязанностям лучше, если только на начальном этапе. Они же понимают, что это на самом деле не владение предприятием и что прибыль будете забирать все равно вы, а они как работали, так и работают.

1.5. В каком виде организовать

Правильнее было бы написать не в каком виде организовать, а в какой организационно-правовой форме ведения предпринимательской деятельности. Потому что правильно это звучит именно так. Но данная формулировка тяжеловесна и не очень понятна, поэтому пишем проще.

Самые распространенные варианты ведения бизнеса — это:

- предприниматель без образования юридического лица (ПБОЮЛ). В просторечии часто называют либо частый предприниматель (ЧП), либо индивидуальный частный предприниматель (ИЧП);
- общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- акционерные общества (АО). Подразделяются на закрытые акционерные общества (ЗАО) и открытые акционерные общества (ОАО).

Кроме перечисленных существует еще множество форм ведения бизнеса. Кооперативы, партнерства, используемые в определенных сферах деятельности (обычно некоммерческой), и прочее. В практической деятельности они используются все реже и реже, их рассматривать не будем. Бессмысленно.

Все эти варианты описаны в специализированных источниках. Мы рассмотрим их кратко с житейской точки зрения. Хорошо разобраны данные формы ведения бизнеса в книге С. С. Ткаченко «Настольная книга предпринимателя».³ Там же вы можете найти схемы регистрации, формы документов.

Основное отличие ПБОЮЛ и ООО с АО в том, что в ООО и АО существует уставный капитал. При возникновении проблем юридическое лицо отвечает перед кредиторами и государством в размере уставного капитала. Если такового не имеется (вариант ПБОЮЛ), то предприниматель отвечает всем своим имуществом. Помните об этом.

Предприниматель без образования юридического лица — хорошо, быстро, просто. Владелец бизнеса только один. Отрицательный момент — за все в бизнесе персональную ответственность несете именно вы, а не организация. (Напоминаю, уставного капитала не имеется, отвечаете всем имеющимся у вас имуществом) Часто регистрацию проводит сам предприниматель. Эта форма больше подходит для небольших задач. Основная проблема — не внушает доверия контрагентам при реализации больших проектов.

Общество с ограниченной ответственностью — самый распространенный вариант. Удобен учредителям с точки зрения контроля бизнеса, выхода из него с деньгами. Основной недостаток: из-за простоты и дешевизны регистрации самая популярная и распространенная форма и потому считается непрестижной. В отличие от него акционерное общество выглядит солиднее. Хотя, например, «Киришинефтеоргсинтез» тоже общество с ограниченной ответственностью, и ничего, работает, та же ИКЕА прекрасно себя чувствует. К сожалению,

³ Ткаченко С. С. Настольная книга предпринимателя. М.: Скарабей; Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.

большинство фирм-однодневок также являются ООО, что не добавляет данной организационно-правовой форме доверия. Но если вы чувствуете себя достаточно уверенно и регистрируете фирму на себя, то это подходящий выбор.

Акционерные общества — обходятся немного дороже как в момент регистрации, так и в процессе деятельности. Ответственность несет общество, а не акционер.

Существует два вида — *Закрытое акционерное общество* и *Открытое акционерное общество*.

Основное преимущество акционерных обществ — их престижность в глазах партнеров. Раз дороже зарегистрировать и содержать, то размышления примерно следующие: «Если у них такая форма организации, то люди надежные, можно работать». На самом деле обмануть могут так же, как и любая другая контора. Помните, что люди везде разные. Не попадайтесь на оболочку, глядите в суть.

Открытое акционерное общество может продавать акции на свободном рынке любому желающему. Ну и соответственно потом держатель акций может продавать их дальше, не спрашивая на то разрешения данного акционерного общества (эмитента). Этот процесс вы уже не контролируете.

Закрытое акционерное общество может продавать свои акции только заранее установленному кругу лиц.

Содержать открытое акционерное общество дороже, чем ЧП, ООО или ЗАО. Необходим обязательный годовой аудит, а при количестве акционеров более 50 человек необходимо ведение реестра акционеров у специализированного регистратора.

С точки зрения текущей деятельности нет разницы в работе с контрагентами, что у частного предпринимателя, что у общества с ограниченной ответственностью, что у акционерного общества. Поэтому выбрать можно любую форму.

2. РЕГИСТРАЦИЯ ФИРМЫ

Все посчитано. Считать и пересчитывать больше нет смысла. Кроме того, время всегда против вас. Тают деньги, бизнес-идея устаревает, решимость улетучивается.

Пора регистрировать предприятие.

После определения формы собственности пора переходить непосредственно к регистрации.

Пути два: самостоятельно или с помощью юридической фирмы.

2.1. Документация. Распределение долей

По данному разделу имеется много хорошей литературы. Подойдет вышеуказанная книга С. С. Ткаченко. Если соберетесь регистрировать фирму самостоятельно, то изучите внимательно подобные источники. Там же найдете образцы документов. Желательно поискать образцы в электронном виде. Часть документов достаточно объемна. Если соберетесь регистрироваться самостоятельно, обязательно посетите вашу районную Государственную налоговую инспекцию (ГНИ). Проверьте список необходимых документов, образцы, сроки подачи документов.

Главный документ, определяющий правила регистрации юридических лиц, — Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц» № 129-ФЗ от 8 августа 2001 г. — вступил в силу с 1 июля 2002 г. Именно он определяет порядок регистрации, реорганизации и ликвидации юридических лиц, какие необходимы документы, как их подавать, какая ответственность сторон. Далее по тексту дана информация о процессе регистрации. Частично она взята из данного закона. Поэтому изучите его, будет больше ясности. Если сравнить схему регистрации, указанную в законе, и схему, приведенную у меня, будут некоторые различия. Они возникли из-за необходимости разнесения документов во времени в соответствии с логикой действия. Вы сперва на все решитесь, все подготовите, а только потом все понесете на регистрацию. Закон рассматривает только саму процедуру регистрации. Его ваши переживания не интересуют.

При регистрации необходимо:

- подготовить документы на регистрацию (заявление о государственной регистрации, решение о создании предприятия, устав, учредительный договор, документ об уплате государственной пошлины). При одном собственнике учредительный договор не нужен;
- при необходимости открыть накопительный счет;
- сдать документы на регистрацию;
- получить документы о регистрации;

- встать на учет в фонды: Пенсионный (ПФ), Социального страхования (ФСС), территориальный Фонд обязательного медицинского страхования (ОМС). В настоящий момент (2005 г.) постановку на учет производит ГНИ при регистрации организации;
- открыть расчетный счет предприятия;
- известить налоговую инспекцию, ФСС, Пенсионный фонд и Фонд ОМС об открытии расчетного счета;
- при необходимости — получить лицензию на ведение деятельности.

После принятия решения о регистрации вам понадобятся учредительные документы. Это:

- решение о создании предприятия. Оно может называться протоколом № 1 собрания учредителей (приложение 2);
- устав предприятия (приложение 3);
- учредительный договор (приложение 4). Данный договор понадобится, если учредителей более одного.

Если кроме вас присутствуют другие учредители, то к данной документации следует отнестись особенно внимательно. Перед тем как идти на регистрацию, вы должны определиться, как будут распределены доли или акции в уставном капитале. С учетом распределения долей (акций) будут считаться голоса при принятии решений, распределяться полученная прибыль, а при выходе из состава учредителей человек будет претендовать на соответствующую долю в имуществе организации либо на сумму денег. Вопрос очень серьезный. **Решить его можно будет только один раз. В случае если вас потом что-то не устроит, решения, которое подойдет всем, найти уже не удастся.** В вопросе распределения долей в уставном капитале должно быть полное согласие. Если его не будет и останутся недовольные — дело лучше не начинать. В конечном итоге недовольные все равно начнут требовать своего и предприятие развалится.

В распределении долей (акций) в уставном капитале могут участвовать не только деньги, имущество, но и нематериальные активы. Это знания, базы данных, опыт, деловые связи и т. п. Их оценивают индивидуально. Как? Чаще всего это неизвестно. Данный вопрос каждый решает сам — это как вам удастся договориться, во сколько оцените эти знания и умения. Если без них невозможно начать, существовать и действовать вашему предприятию, то стоить они будут больше. Если они являются менее значимыми для бизнеса, то и цена будет меньше. Проблема с нематериальными взносами в том, что их пощупать, потрогать, а иногда и проверить нельзя. Если информацию еще как-то можно попытаться оценить, поискать аналоги, то навыки, умения, знания, талант вообще оценить невозможно. Решать здесь необходимо вам самим. Только учитывайте, что при всей уникальности нематериального взноса без материальной части (денег) ценность его весьма относительна, а иногда и ничтожна.

После принятия решения о распределении долей вы начинаете непосредственную работу с документами.

1. Решение о создании (протокол собрания № 1). Принимается решение о создании предприятия, расписываются сумма уставного капитала, доли в уставном капитале.

Сумма уставного капитала. Для обществ с ограниченной ответственностью и закрытых акционерных обществ минимальная сумма уставного капитала составляет 100 МРОТ (минимальных размеров оплаты труда). На июнь 2005 г. минимальный уставный капитал был 10 000 р. Для ОАО - 1000 МРОТ, т. е. 100 000 р. Не путайте данную сумму с оборотными средствами предприятия. Они будут несоизмеримо больше. Уставный капитал — законодательно закреплённая величина, ниже которой нельзя регистрировать предприятие. Уставный капитал может быть сформирован как за счет денег, так и путем внесения имущества. Если вы создаете реальное предприятие, то первое предпочтительнее. Деньги вам все равно понадобятся. С первого дня деятельности. При формировании уставного фонда деньгами вам необходимо будет открыть накопительный счет. Понадобится банк. Рекомендации по выбору банка содержатся в п. 2.4 «Практические действия».

При создании уставного фонда имуществом вы не вносите деньги, но получаете сразу бухгалтерскую работу по этому имуществу. Если вы все же формируете уставный фонд имуществом, то не обязательно набирать его на действительно реальную величину уставного капитала. Это ни к чему. Здесь независимая оценка не требуется. То есть если вы говорите, что вносите персональный компьютер или стол и стул и это стоит 10 000 р., а реальная стоимость на самом деле ниже, то значения это не имеет. Реальная стоимость здесь не фигурирует. За сколько

оценили, за столько и внесли. Так и будет.

С протоколом все.

2. Устав — основной документ предприятия. В нем указывается, чем оно может заниматься, какие права и обязанности имеются у учредителей, условия их выхода, приема новых учредителей, как избирают руководителя, на какой срок, его права и обязанности и прочее и прочее. Попробуйте прочитать этот документ. Если удастся — с пристрастием. Подойдите к нему с той точки зрения, что вы будете делать, если все будет плохо (между учредителями) и либо вы, либо кто-нибудь другой решит выйти из состава учредителей. Как принудительно вывести из состава учредителей соучредителя. На каких условиях это произойдет, с чем выйдет и с чем кто останется. Как вы будете менять руководителя организации, если он вас не устроит, что ему разрешено, а что нет. Как и на каких условиях вы будете вводить новых членов организации. Нужно все рассматривать именно с этой точки зрения, так как если все будет хорошо, то в устав вы особо заглядывать не будете, а если плохо, то все действия будут совершаться по нему и третьему документу — учредительному договору.

3. Учредительный договор следует рассмотреть с тех же точек зрения, что и Устав. Заключается между лицами, создающими юридическую организацию. Он должен регулировать взаимоотношения учредителей, связанные с созданием общества. После регистрации договор фактически становится ненужным, так как деятельность организации и взаимоотношения учредителей регулируются Уставом.

Все решения и договоренности должны фиксироваться протоколами. Абсолютно все. Человек всегда помнит то, что ему нужно, и забывает остальное. Это нормальное свойство памяти. Протокол — документ, на основании его вы будете решать спорные вопросы. А они обязательно возникнут. Причем тогда, когда уже будет все хорошо, когда будет, что делить. Не обязательно из-за злого умысла, а просто по забывчивости. Протоколы составляете на все официальные действия. На неофициальные составляете внутренние соглашения, по экземпляру на учредителя. Обычно внутренние соглашения составляются на «серые» деньги. Подписи всех присутствующих учредителей на этих документах обязательны.

2.2. Самостоятельная регистрация

Определяется указанным выше Законом о государственной регистрации. Его лучше прочитать самостоятельно. Из необходимого выделяю, что:

- документы предоставляются в регистрирующий орган уполномоченным лицом непосредственно или направляются почтовым отправлением с объявленной ценностью при его пересылке и описью вложения;
- датой представления документов при осуществлении государственной регистрации является день их получения регистрирующим органом. Выдается расписка о получении документов;
- регистрирующий орган не вправе требовать представление других документов, кроме документов, установленных Федеральным законом;
- регистрация производится в течение пяти рабочих дней со дня получения документов регистрирующим органом (возможно увеличение срока регистрации, например, при переезде налоговой инспекции).

Вы предоставите в уполномоченный регистрирующий орган следующие документы:

- подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Правительством Российской Федерации;
- решение о создании юридического лица в виде протокола, договора или иного документа в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- учредительные документы юридического лица (Устав, учредительный договор);
- документ об уплате государственной пошлины.

Вы со всеми документами придете в налоговую инспекцию. Сдадите их в соответствующее окошко или кабинет. Получите расписку о сдаче/приемке документов и пойдете заказывать печать вашей организации. Через пять рабочих дней придете в эту же налоговую инспекцию и получите на руки готовые документы на вашу фирму. Это будет:

- устав вашей организации — прошитый и заверенный налоговой инспекцией;
- учредительный договор (при его наличии) — прошитый и заверенный налоговой инспекцией;

- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе с присвоением идентификационного номера налогоплательщика (ИНН) и кода причины постановки на учет (КПП);
- свидетельство о государственной регистрации юридического лица;
- информационное письмо с присвоенными кодами Государственной статистики;
- извещение о регистрации в Пенсионном фонде Российской Федерации;
- извещение о регистрации в территориальном Фонде обязательного медицинского страхования;
- извещение о регистрации в Фонде социального страхования.

Поздравляю! Регистрация завершена. Далее открываете расчетный счет и... приступаете к получению прибыли.

2.3. Регистрация через организацию

При регистрации через организацию нанятая вами фирма проводит те же самые процедуры по открытию фирмы, что и вы. Разницы именно в технологии регистрации нет никакой. Различия в том, что юристы уже знают, что в какой последовательности делается, куда необходимо сдавать документы, режимы работы учреждений. В общем, у них этот процесс накатан и отработан, сотрудничать с ними удобно. Также они имеют типовые варианты учредительных документов с последними изменениями. Все, что им остается, — это вставить ваши данные и распечатать ваш экземпляр. Обычно даже не требуется что-либо менять в тексте типового варианта. Если у вас есть особые пожелания, сообщите о них. Это может касаться выбора адреса регистрации, ваших взаимоотношений с партнерами, других индивидуальных требований. Если вы не знаете, что вам может понадобиться дополнительно, вам обязательно расскажут о возможных вариантах. Только не забудьте задать этот вопрос.

Также у регистрирующих фирм есть база юридических адресов, и они подбирают наиболее для вас подходящий. В случае работы с юридической фирмой вы экономите на поиске образцов документов, при необходимости на поиске адреса регистрации и, конечно, в итоге экономите время.

Зарегистрировать может любой юрист, но у них есть своя специализация. Поэтому чаще всего оформляют открытие организации через специализированные юридические конторы. Затраты на регистрацию при работе с фирмой выше на стоимость услуг фирмы. На 2005 г. в Санкт-Петербурге они брали за свою работу 3-5 тыс. р. в зависимости от объема работ и амбиций регистратора. Технология у них отработана, цены примерно одинаковы. Как выбрать? Либо по рекомендации, либо по принципу «нравится — не нравится».

Выбор по рекомендации хорош, но все равно смотрите внимательно. Когда мы регистрировали последнюю фирму, то пошли по стопам одного из учредителей. Ему до этого все регистрировали в срок и правильно. Мы пролетели по срокам в два раза. Плюс некоторые ошибки в документах. Поскольку выбор за вами, то во время визита просто понаблюдайте, как выглядит в текущей работе персонал, как он отвечает на телефонные звонки, на вопросы, играет ли в компьютерные игрушки и т. п. А затем — решаете. Вообще, этот принцип (смотреть на организацию) хорош всегда. Наш случай является скорее исключением из правил. Такие накладки в работе регистрирующих фирм редкость. Просто на всякий случай закладывайте дополнительное время на регистрацию: еще примерно неделю к объявленному сроку.

При выборе регистрирующей фирмы необходимо определить стоимость услуги и что в нее входит. Не стесняйтесь требовать письменной калькуляции. Если вам отказывают под различными предложениями, лучше найти другую фирму. Сумма может либо измениться, либо что-нибудь туда не войдет.

Обычно регистрирующие фирмы ограничиваются первым, третьим и четвертым пунктами (см. раздел 2.1). Это, так сказать, базовый блок услуг. Все остальные за дополнительную плату. Чаще всего служащие компании сами об этом предупреждают. Нужно понять, за что вы платите сразу, что пойдет дополнительной оплатой. Оговорите это. Необходимо заключить договор на оказание услуг. В нем должно быть написано, что контрагентом производится регистрация ООО «...».

Вместо регистрации новой фирмы возможен также вариант покупки предприятия. Регистрирующие организации часто имеют в резерве несколько недавно зарегистрированных фирм. Регистрируются они обычно на одного из сотрудников этой же организации, открытого расчетного счета чаще всего не имеют. Фирмы эти обычно «чистенькие», проблем с ними не

бывает. Но лучше брать фирму, которая зарегистрирована недавно. Чаще вариант покупки используется при отсутствии времени на регистрацию новой организации. Недостатков несколько. Первый — приходится выбирать из того, что есть, по названию и району регистрации, второй — фирма была зарегистрирована не на вас. Теоретически на ней уже могут быть какие-либо обязательства. Практически это случается редко, так как найти фирму-однодневку проблемой не является. Третий — имеются уже готовые документы. Если в учредительных документах вас что-то не устроит, то придется вносить изменения, а это потеря времени. Правда, документы все равно уходят на перерегистрацию, и в этот момент можно внести необходимые изменения. Прочитайте, не поленитесь.

После того как вы согласуете все детали учредительных документов и подпишете их, документы уходят на регистрацию. После этого момента отменить данное действие невозможно. Рекомендую заранее, до сдачи документов, согласовать вид оттиска печати вашего нового предприятия. Иначе ее изготовят, какой посчитают нужной, и это может вас не совсем устроить. А она уже есть.

После сдачи документов на регистрацию вам остается только ждать. Ускорить этот процесс нельзя. Сейчас установлен срок пять рабочих дней.

Данная юридическая фирма может вам пригодиться в дальнейшем для внесения изменений в учредительные документы. Они могут возникнуть из-за изменений в паспортных данных учредителей, изменения местоположения организации, изменения в размере уставного фонда и еще много чего. Самим эти изменения вносить не стоит. Лучше довериться профессионалам. Поэтому сохраните телефон этой организации до следующей необходимости. Если данная фирма оказывает широкий спектр юридических услуг, то, возможно, вы будете в последующем обращаться к ней и за юридической консультацией.

2.4. Практические действия

2.4.1. Выбор банка

Если вам заранее известно месторасположение вашей организации, то банк можно выбирать по географическому принципу. Если нет, то особого значения расположение банка не имеет, впоследствии откроете счет в другом банке.

Для начала сравните полную стоимость обслуживания счета. Это:

- открытие счета;
- стоимость ежемесячного обслуживания счета;
- стоимость обработки платежного поручения;
- стоимость расчетно-кассового обслуживания (получение и сдача наличных денег).

При открытии накопительного счета сразу узнайте, будет ли данный накопительный счет перерегистрирован в расчетный с автоматическим переносом на него денег, либо вам откроют отдельный расчетный счет и потом придется перевести деньги с накопительного счета на расчетный. Сразу возьмите форму заявления на перевод денег со счета на счет.

Стоимость обслуживания в банках может отличаться на порядок. На начальном этапе это может оказаться важным для вас.

Обратите внимание, сколько стоит подключение и обслуживание при удаленном доступе к банку по технологии «банк-клиент» или «интернет-банк». Обычно оно ощутимо дешевле (и удобнее) по сравнению с бумажным обслуживанием, но бывают исключения. Технология «банк-клиент» сравнима с факсимильной связью. Доступ жестко привязан к какому-либо компьютеру. Связь производится с применением модема, но путем простого обмена данными. Выход в Интернет не производится. Пароль — электронный ключ-таблетка или дискета. Сколько подписей в банковской карточке, столько и ключей, у каждого свой. Этим ключом открывается доступ к данным на счете, им «подписываются» платежные поручения, отправленные в электронном виде в банк. При технологии «интернет-банк» обычно имеется ключевая дискета для доступа к счету и ваш пароль доступа. Доступ осуществляется через Интернет. Пароль доступа на дискете. Вместо дискеты пароль можно записать на флэш-память, на жесткий диск компьютера (винчестер). Входите в Интернет, затем на сайт банка, вставляете ключевую дискету, вводите пароль, попадаете на собственный расчетный счет, совершаете необходимые действия. Вследствие доступа через Интернет работа возможна с любого компьютера из любой части света.

При работе через удаленный доступ вы будете получать выписки из банка о состоянии расчетного счета и отправлять платежные поручения без посещения банка. В банк надо будет ездить с наличными деньгами, за наличными деньгами (если нет инкассации) и периодически за

бумажными выписками.

Режим работы банков обычно одинаков. Операционный день (т. е. время, которое они работают с клиентами) чаще всего с 9:30 до 16 часов, с 13 до 14 обед. Все платежные поручения («платежки»), сданные либо отправленные в банк с 9:30 до 13 часов, датируются этим днем, т. е. деньги списываются в этот же день. Далее с 14 до 16 часов платежные поручения принимают только на завтра. Исключение составляют внутрибанковские платежи. Они проходят этим днем. Иногда после обеда принимают платежные поручения на этот день при прохождении по городу. Этот вопрос необходимо уточнить в банке. Работу с наличными (сдачу и выдачу) осуществляют в течение всего операционного дня. По наличным узнайте, от какой суммы на получение необходимо заказывать деньги накануне. Деньги, снятые без заказа, стоят дороже. Процент по снятию по заказу обходится примерно в 0,5% от суммы, без заказа — 1,5-2% от суммы. Деньги за свои услуги в соответствии с договором банк списывает самостоятельно с вашего расчетного счета.

По вашему расчетному счету банки проводят операции в размере суммы, находящейся на вашем счете. Бывает, что деньги, перечисленные вам, на корреспондентский счет банка уже пришли, а на ваш расчетный счет еще не зачислены. Они будут зачислены вечером этого дня. Вы сумеете ими воспользоваться лишь завтра. В таком случае многие банки позволяют производить платежи с вашего счета из расчета на поступившую, но еще не зачисленную сумму. Это называется «работать под приход». Данная услуга тоже стоит денег. Тарифы по банкам отличаются: примерно 1-2% от суммы.

В некоторых банках введены ограниченные операционные дни — до 13 часов. В пятницу и предпраздничные дни операционный день у всех банков обычно до 13 часов. Помнить об этом нужно, хотя бы для своевременной отправки налогов. Если у вас планируется большой объем наличности, то уточните, как производится инкассация, режим работы «вечерней» кассы, работает ли касса в выходные дни. «Вечерняя» касса принимает деньги после окончания операционного дня. Она есть не везде, так же как и прием наличных в выходные.

Учтите, что организация может иметь любое количество расчетных счетов в разных банках. Необходимо только своевременно извещать налоговую инспекцию и фонды об открытии и закрытии счетов. Поэтому не привязывайтесь к одному расчетному счету, если с ним неудобно работать или вам не нравится банк.

Примечание: после открытия расчетного счета вам необходимо в десятидневный срок известить вашу налоговую инспекцию, Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования и Фонд социального страхования об открытии расчетного счета. Такое же уведомление подается при закрытии расчетного счета. Самое простое — отправить уведомление почтой — ценным письмом с описью вложенного. Не тяните до десятого дня. Можете попасть на выходной почты и последующий штраф.

Бланк уведомления смотрите в приложении 6.

2.4.2. Выбор адреса

В крупных городах необходимо выбрать еще и район (адрес) регистрации. От адреса регистрации зависит, в какую налоговую инспекцию придется иногда ездить в процессе работы.

Адрес регистрации. Существуют понятия юридического и фактического адреса. Юридический — адрес регистрации или, проще говоря, прописки предприятия. Как и прописка, он может отличаться от фактического адреса. На момент регистрации вы можете еще не знать, где вы будете находиться. С вами могут не заключать договор долгосрочной аренды (да и не с кем). Поэтому юридический адрес вам, скорее всего, понадобится. Да и не факт, что вы останетесь на месте своего расположения надолго. Есть еще один нюанс — где предприятие зарегистрировано, там оно и платит местные налоги. Деятельность при этом может осуществляться в другом районе. В некоторых местах нашей огромной страны к этому относятся очень внимательно. Уточните, разрешает ли местная администрация вести бизнес, если вы зарегистрированы не у них, или нет. Формально это не запрещено, реально — прикроют быстро. Но, правда, сначала объяснят, что необходимо сделать. Перерегистрироваться небольшая проблема, но тоже стоит денег и времени.

Самый простой вариант — зарегистрировать предприятие на свой домашний адрес. Встречается редко ввиду всеобщей скрытности нашего народа вообще и предпринимателей в частности (возникшей не на пустом месте). Можно договориться с кем-нибудь из знакомых, кто имеет в собственности нежилые помещения, и зарегистрироваться у него. Но наиболее распространен вариант так называемой «покупки» юридического адреса. Вы оговариваете желательный район регистрации, вам оформляют договор аренды на этот адрес, обычно на год.

Физически вы не имеете к нему отношения. Варианты адресов различны. Есть дешевые, по которым звонить и ездить бессмысленно. Есть дорогие с почтовым и секретарским обслуживанием. Стоимость зависит от объема услуги. Обращаю внимание. Адреса с секретарским обслуживанием дороже, но лучше. В Москве уже появилась практика проверки соответствия адреса регистрации и фактического расположения организаций. Если кто-то будет принимать и передавать вам корреспонденцию, приходящую в адрес вашей организации, и отвечать по номеру телефона, указанному при регистрации, то вы исключаете проблему юридического адреса.

Адреса эти обычно серийные, фирм на них зарегистрировано много. Это формальность. Плохого в этом ничего нет. Хорошего тоже. Это сложившееся положение вещей. Если вы регистрируете нормальное легальное предприятие, не будете прятаться от налоговой инспекции, она вас всегда сможет вызвонить и найти, вы будете иметь нормальный договор аренды по месту фактического расположения, то бояться серийного адреса не следует. Никто на него не обратит внимания. Другие ситуации мы рассматривать даже не будем. Когда появится возможность, лучше перерегистрировать фирму на адрес постоянного пребывания. По закону вы обязаны это сделать.

Сразу подумайте, на какой адрес вы будете получать корреспонденцию. Можно открыть на почте абонентский ящик, можно получать почту на домашний адрес. Когда арендуете помещение и появится договор аренды, можно будет давать адрес для корреспонденции по месту фактического нахождения.

3. ВЫБОР ПОМЕЩЕНИЯ

После принятия решения о создании непосредственно организации вопросом поиска помещения для бизнеса необходимо заняться сразу. Дело в том, что подходящие варианты появляются редко, существуют недолго и длительность их подбора непредсказуема. Идеально, чтобы вы сняли помещение одновременно с выходом документов из регистрации и открытием расчетного счета, а они совпали с началом вашей деятельности. Но рассчитывать на такое везение не стоит. «Холостой ход» аренды у вас, скорее всего, образуется.

Возможно, что на начальном этапе деятельности офисное помещение вам не понадобится. Я сам работал на домашнем телефоне достаточно длительное время. Это существенно экономит средства. Рассмотрите такой вариант.

При выборе места для аренды четко определитесь, какое вам необходимо (именно *необходимо*, а не подойдет) помещение и где. Определитесь, расположение в каких районах вам абсолютно не подойдет. После этого те районы даже не обсуждайте и на просмотры не соглашайтесь. Решите, сколько вы готовы платить за аренду. (Данная величина уже должна была быть в вашем бизнес-плане.) После этого приступайте к поискам. Не выходите за рамки критериев подбора. Все три составляющие должны совпасть (какое, где, сколько). Вам не подойдет помещение, куда не поедут клиенты или которое не будет соответствовать имиджу вашего предприятия. Вас не устроит помещение, не подходящее по технологическим возможностям. Ну и, конечно, вы не сможете платить за него больше, чем у вас есть денег. Последнее нужно помнить особенно. Вам может попасться помещение, просто идеально подходящее для вас, но дороже, причем не на 1000 р., а на 10 000. И вы согласитесь. А денег на это не заложено. Ваши затраты и без этого будут выше запланированных. Не тратьте сверх необходимого. Придет время — потратите. Если выяснится, что на запланированную вами сумму снять помещение невозможно, пересчитайте финансовый план.

Помещение необходимо брать только тогда, когда вы полностью уверены, что оно вам подходит. Не пытайтесь убедить себя, что оно, в общем-то, ничего, что машина здесь все же впишется, клиенты найдут, персонал как-нибудь рассядется и т. п. Если не подходит, то не подходит. Без вариантов. Переезды губительно сказываются на бизнесе. Для начала в неподходящем месте вы можете просто не развиваться. Даже если и удастся подняться, то при переезде необходимо перенести телефоны, что не всегда возможно, оповестить всех клиентов, что требует времени, поменять координаты во всех источниках информации и не повторить прежних ошибок.

Технология поиска помещения проста. Когда определитесь с параметрами, даете задачу подобрать аренду агентствам по недвижимости. Нескольким сразу. Выделите на каждое агентство отдельный листок в тетради; если тетрадь формата А5, то по два листочка. Впишите название каждого агентства, телефон агентства и агента, ФИО агента, дату первого контакта. Приготовьтесь к тому, что вам будут предлагать не то, что вы заказывали. Агентам необходимо напоминать о себе, т. е. звонить им примерно через каждые два дня. Иначе толку не будет. Они занимаются вашей заявкой максимум два-три дня, потом перестают. Обычная стоимость услуги агентства —

сумма, равная месячной арендной плате. Если вы ищете большое помещение и цифра получается весьма приличная, то это повод поторговаться. Трудозатраты агентства и агента при подборе помещений всегда примерно одинаковы, что с большим помещением, что с маленьким. К тому же, по моему опыту, найти помещение начиная от 300 квадратных метров и более проще, чем маленькое. Маленькие разбирают моментально. Поэтому торгуйтесь, не стеснясь.

Можно искать помещение самому. Идете пешком или едете на машине по предполагаемому району аренды и заходите в каждую проходную. В прямом смысле. Зашли и спрашиваете у охраны — сдается ли что-нибудь в аренду. Методично, организацию за организацией, независимо от названия и формы собственности. Как минимум получите собственное представление, что творится на рынке аренды и сколько это стоит. Опыт очень полезный, я такое проделывал. Правда, сняли в итоге через агентство, но к тому моменту у меня уже все иллюзии исчезли и я четко знал, что нам подходит. Способ хороший, позволяет экономить деньги, но требует времени и терпения. Здесь везение почти в чистом виде.

Еще путь — озадачить всех своих знакомых. Вдруг да поможет. Также советую регулярно просматривать объявления в специализированных изданиях и бизнес-прессе. Можно дать объявление самим. Только по телефону не говорите об оплате наличными, речь о расчетах ведите только при личной встрече, после осмотра объекта аренды. Суммы относительно небольшие, но рисковать ни к чему. При подаче объявления можно говорить, что вы обычный сотрудник, которому поручили это дело.

Все эти способы желательно сочетать. Быстрее найдете. Время, которое уйдет на поиски, непредсказуемо.

Когда вы будете искать помещение, ваше предприятие еще может находиться в стадии регистрации. Соответственно печати и реквизитов у вас еще не будет. Арендодателю объясняйте это, не стеснясь. Ситуация вполне нормальная, не такая редкая. Обычно вторая сторона соглашается принять залог наличными и подождать пару недель.

Переговоры необходимо вести с лицом, способным ответить на все ваши вопросы. Оно должно иметь не только знания, но и право давать ответы. Перед началом беседы постарайтесь тактично это выяснить. Бывает, что дирекции некогда и беседовать приходится, например, с главным инженером. Не постесняйтесь спросить у второстепенного лица, действительно ли оно владеет ответами на все ваши вопросы или придется уточнить их у вышестоящего начальства.

Что необходимо выяснить при обсуждении условий аренды:

- Имеет ли право арендодатель сдавать помещение в аренду, т. е. имеется ли у него право собственности на данное помещение.
- На какой срок заключается договор аренды. До одного года считается краткосрочный договор, более одного года — долгосрочный договор, который в соответствии с Гражданским кодексом РФ необходимо регистрировать в государственных органах.
- Облагается ли арендная плата НДС. Если вы его платите, то вам всегда предпочтительны условия с указанием НДС в счет-фактуре и акте выполненных работ. Они выдаются по итогам аренды каждого месяца. Уточните дважды, в начале разговора и в конце. Разница для вас 18% от суммы.
- Какая стоимость аренды обсуждается — с НДС или без НДС. Разница все те же 18% — немало. Тоже уточните дважды.
- Сколько из этой суммы будет идти официальным платежом, сколько неофициальным. Кто будет принимать неофициальную сумму.
- Входят ли в стоимость аренды коммунальные платежи (электричество, вода, вывоз мусора), охрана. Несет ли материальную ответственность охрана.
- Как часто меняется стоимость аренды и услуг. От чего это зависит.
- Уточните график платежей. Берут ли предоплату за последний месяц аренды. Иначе после заключения договора вас может ждать неприятный сюрприз в виде двойного первого платежа.
- Платные или нет вход и въезд клиентов к вам. Как они будут оплачиваться (наличный, безналичный). Если наличные, то «черные» или «белые».
- Телефоны. Кто оператор. Если вам предоставляют номер, будет ли он индивидуальным или параллельным (в том числе и через АТС).
- Возможно ли увеличение количества телефонных линий. Узнайте, через какого

оператора производится увеличение и по какой технологии. *Обязательно* созвонитесь с оператором и уточните эту информацию.

- Узнайте, какие коммуникации проходят через потенциальное помещение. Как часто происходят их ремонт и обслуживание. Кто это делает. Планируются ли вообще какие-либо ремонты, переносы коммуникаций и когда.
- Производится ли перерасчет арендной платы в случае, если вы не можете пользоваться помещением из-за ремонта и обслуживания тех же самых коммуникаций. Как он производится.
- Как происходит текущая эксплуатация (например, ремонт электропроводки и перенос розеток и выключателей, ремонт сантехники). Необходимо ли за это платить, сколько и как (наличные, безналичные, рабочему, предприятию и т. п.).
- Режим работы предприятия. Условия выхода на работу в выходные и праздничные дни. Можно ли работать сверхурочно и круглосуточно.
- Как осуществляются допуск клиентов на территорию и выход их с территории. Какие документы нужны для входа/выхода. Если у вас торгующая организация, то необходимо ли оставлять на проходной дубликат накладной на отпуск продукции. Если необходимо, спросите: «А зачем?» В этом случае администрация получает полную информацию о вашей торговле — обороты, клиенты, величины отгрузок. Хорошо, если им это не надо, а если надо? Если дела у вас пойдут очень хорошо, могут просто так поднять арендную плату. Все равно никуда не денетесь.
- Уточните потенциальные возможности расширения. Вопрос очень важный. Переезд всегда потеря.
- Узнайте, можно ли повесить рекламный щит вашей организации на подъезде к адресу, на фасаде здания, табличку на входе в ваше помещение.
- Есть ли у арендодателя инженер по технике безопасности и ответственный за противопожарную безопасность. Этот персонал может понадобиться и вам. Проще всего взять этих людей на часть ставки к себе, и пусть они заодно решают и ваши вопросы, чем брать отдельного человека.
- Что останется в помещении (мебель, оборудование и т. п.). Возьмут ли с вас за это деньги.
- С кем решаются текущие, эксплуатационные и спорные вопросы.
- Куда девать обычный бытовой мусор. Берут ли за это отдельную плату.
- Есть ли на территории арендодателя организации сходного профиля.
- Откуда происходят подъезд, въезд и выезд грузового и легкового транспорта.
- Где осуществляется стоянка личного автотранспорта, транспорта предприятия и автотранспорта клиентов.

Когда вы будете подбирать помещение для аренды, выясните ситуацию с телефонами. Вам необходимо заранее узнать возможности расширения количества телефонных номеров или линий на срок примерно три года. Если возможности расширения по стационарным телефонам ограничены, с определенного момента придется вводить мобильные. Будьте к этому готовы. Либо ищите другое место для аренды.

Открывая производство, необходимо решить вопросы, связанные с его организацией.

1. Экология. Данный вопрос зависит только от производства. Например, может не оказаться раздельной канализации,

только общесплавная. А для вашего производства необходимо сбрасывать жидкие отходы.

2. Наличие необходимых для производства ресурсов с учетом расширения. Это электроэнергия, вода, пар.

3. Вопросы, связанные с монтажом/демонтажом технологического оборудования.

4. Отдельный учет потребленных ресурсов (счетчики электроэнергии, воды, тепла, пара) на арендуемой площади.

5. Вывоз мусора. Архиважный вопрос.

Что может возникнуть еще, не знаю. Решайте с технологами и инженерами своего производства. Без них, без их личного осмотра объекта аренды решение ни в коем случае не принимайте. Можете арендовать не подходящее для вас помещение.

Обменяйтесь номерами телефонов с ответственным лицом.

Помните, что всегда есть вероятность, что вы что-нибудь забудете спросить и узнаете о какой-нибудь досадной мелочи уже в процессе аренды. Относитесь к этому спокойно. Идеальных вариантов не бывает.

Кроме прямой аренды у собственника попадают варианты субаренды, т. е. аренды у уже существующего арендатора. При субаренде необходимо *письменное* разрешение собственника на субаренду. Без него арендовать нельзя. Учтите, что при субаренде риск непродления аренды повышается.

Желательно, чтобы вся полученная информация была отражена письменно. Когда отправляетесь на переговоры по аренде, возьмите этот список с собой. Лучше всего его перепечатать с пробелами для заметок после каждого вопроса. И сразу во время разговора делать пометки. Далее ставите дату разговора, с кем общались и контактную информацию. Не надейтесь на память. Слишком много нужно будет спросить и запомнить. При заключении договора не торопитесь. Читайте внимательно, желательно вдвоем. Все должно быть максимально оговорено в договоре. Что нельзя отразить в официальной части, лучше оформить внутренним соглашением. Меньше будет разногласий, спокойнее жизнь.

Срок субаренды не может превышать срока действия договора аренды. Обратите на это внимание при рассмотрении документов.

Арендодатель при заключении договора может запросить у вас копии документов на регистрацию предприятия, данные на учредителей и генерального директора. Это нормальная распространенная практика. Таким образом приличные арендодатели страхуют себя от неприятностей. Они же отдают вам в пользование свою собственность — рискуют. Кроме того, арендодателю необходимо знать, с кого спрашивать долги и с кем разбираться в случае возникновения серьезных проблем или разногласий. Заранее об этом требовании говорят не всегда. Обычно уже на момент заключения договора аренды. Если не спрашивают, не напоминайте. Спросили — дайте.

4. ОСНАЩЕНИЕ И КОМПЛЕКТАЦИЯ БИЗНЕСА

Краткий список необходимого для оснащения конторского помещения:

- столы по количеству персонала. Бухгалтеру желательно выделить самый большой стол. Хорошо иметь стол для клиентов, особенно если их ожидается много;
- стулья для персонала и посетителей;
- компьютеры (минимум одна штука);
- принтер. Возможен один на офис при использовании сетевого варианта;
- факс;
- копировальный аппарат. До определенного момента может быть заменен факсом либо принтером с приставкой копирования;
- вместо факса, принтера, копира и сканера можно использовать многофункциональный центр (подробнее далее по тексту);
- кассовый аппарат (по потребности);
- настольный бухгалтерский калькулятор;
- часы настенные (обязательно!);
- канцелярские принадлежности: ручки, карандаши, ластик, линейки, клей канцелярский, корректор текста, текст-выделитель (маркер), скрепки канцелярские, степлер, скобы к степлеру;
- бумага офисная (формат А4), бумага для факса, тетради для записей.

Это список действительно необходимого. Назван кратким, так как все вышеуказанное действительно должно быть в офисе. Следом могут понадобиться чайник, зеркало, офисная АТС. Далее список можно расширять до бесконечности.

Продумать оснащение офиса и сумму затрат на него надо уже во время составления бизнес-плана. В нем вы должны предусмотреть величину вложений на оборудование конторы. От нее и отталкивайтесь. Планируйте и покупайте только то, что вам нужно. Не стесняйтесь покупать б/у. Это касается прежде всего оргтехники и мебели. Определитесь, для чего вам необходимы компьютеры и сколько. Не пытайтесь купить самые лучшие. Возьмите самые подходящие. Компьютеры устаревают так быстро, что можно купить весьма хорошую машину за относительно небольшие деньги. А самая новая крутая машина через полгода станет самой обычной. Учитывая, что на основной части компьютеров только печатают письма и приказы и установлена программа

серии «1С» (наиболее распространенная программа бухгалтерского и складского учета), покупать надо самый простой. Ни в коем случае не берите компьютеры с мультимедиа. Звук только будет отвлекать вас от работы (доказано, в тишине работается гораздо эффективнее). Дополнительно появится соблазн поставить игрушку, и все, делами заниматься уже некогда. Наиграетесь дома, когда появятся деньги. А персонал вообще до конца проконтролировать невозможно, поэтому не вводите его в искушение!

С бывшими в употреблении мониторами, принтерами и копировальной техникой несколько сложнее. Мониторы обычно эксплуатируют долго, что приводит к ухудшению изображения, но и срок жизни у них большой (не менее 10 лет). Принтеры и копировальные аппараты могут оказаться сильно изношенными, несмотря на короткий период эксплуатации и прекрасный внешний вид. Подобрать в хорошем состоянии все это можно, но лучше покупать в организациях после проведения дефектации и с какой-нибудь гарантией.

Сейчас все большее распространение начали получать так называемые ногофункциональные устройства. Это один аппарат, который совмещает в себе в различных сочетаниях функции факса, принтера, сканера, копировального аппарата. Бывшие в употреблении экземпляры пока редкость. Недостатком можно считать только то, что дешевые модели оснащаются струйным печатающим устройством. Фактически это струйный принтер. При большом количестве печатаемых (копируемых, получаемых) документов затраты на картриджи с чернилами будут велики. При большом документообороте выгоднее становится лазерная печать. С лазерной печатью они уже ощутимо дороже. Все это необходимо будет сравнить и посчитать вам самостоятельно. Что лучше, удобнее, выгоднее. И, конечно, кроме вас, никто не может решить, что наиболее подходит вашему делу: отдельные устройства или многофункциональный центр.

Бывшую в употреблении мебель подобрать можно, только необходимо этим заниматься.

Из канцелярии покупайте только необходимое и в необходимом количестве. Заработаете — будете покупать с запасом.

Если вы сэкономили на чем-либо (например, арендовали помещение дешевле плана), не покупайте на радостях остальное дороже либо больше, чем запланировали. Сэкономленные деньги вам еще пригодятся. Этого правила нужно придерживаться неукоснительно.

Особый момент — кассовый аппарат (сокращения: контрольно-кассовая машина — ККМ, контрольно-кассовая техника — ККТ). При розничных продажах (так называемой «рознице») без него работать вообще нельзя. Но при работе с организациями вы можете планировать только безналичные операции. Так бывает очень редко. Наличные деньги все равно будут нести. И у вас будет соблазн их взять. И возьмете. А организовать контрольную закупку не так сложно. Те же конкуренты могут этим воспользоваться. Кроме того, возникают определенные сложности в бухгалтерии с легализацией наличности либо со списанием товара. Зачем? Есть недорогие модели кассовых аппаратов, рассчитанных на небольшую проходимость. Купите такой. В текущей работе это все не так сложно, как может на первый взгляд показаться, зато будете спокойны.

Понервничать вам придется и без этой ерунды. Если же в работе окажется, что ККМ вам действительно не нужна, то спустя какой-то срок вы ее продадите, и все. Снять с учета ККМ несложно. Необходимы лишь точность и порядок в ведении документов по деятельности ККМ. Их будут проверять. Потери в деньгах при продаже ККМ, естественно, будут, но небольшие. Покой стоит гораздо дороже. Надеюсь, что я вас убедил. Ну и, конечно, попытайтесь купить б/у.

Продают ККМ исключительно специализированные центры обслуживания, поэтому б/у машину вы купите только работоспособную.

При покупке ККМ уточните у продавца, в течение какого срока вы можете ее перепродать и что для этого нужно сделать. Полученную информацию уточните в налоговой инспекции при постановке на учет кассового аппарата. Мы столкнулись с ситуацией, когда, купив новую контрольно-кассовую машину, через год ее не могли перепродать. Эксплуатировать в своей организации ее можно было еще семь лет (срок, указанный ГНИ в реестре допуска ККМ в эксплуатацию), а продать как ККМ нельзя, так как не соответствует требованиям по фискальной памяти. Что самое смешное, если бы мы перед новым годом поставили дополнительный штамп в налоговой инспекции, то перепродажа была бы возможна. Такая своеобразная модернизация фискальной памяти по методу ГНИ.

При покупке кассового аппарата необходимо представлять, какое количество кассовых чеков будут пробивать в вашей организации за день или месяц. Кассовые аппараты отличаются по производительности. К сожалению, как и в остальной жизни — чем дороже, тем лучше. Дешевые модели не рассчитаны на большое количество чеков, интенсивную длительную эксплуатацию.

Если на дорогую модель у вас нет денег, то сразу планируйте заменить кассовый аппарат в определенный момент. **ОПРЕДЕЛИТЕ ЭТОТ МОМЕНТ** и меняйте аппарат при его наступлении. Не оттягивайте время, обойдется дороже. Кассовый аппарат — это серьезно. Некоторые организации без него работать вообще не могут. Этой организацией может оказаться ваша.

При покупке ККМ сразу купите несколько запасных лент.

Еще один большой вопрос — это связь. В него входят телефония и Интернет. Когда вы будете просчитывать свой бизнес, попытайтесь определить, сколько телефонных линий или номеров вам потребуется, понадобятся ли мобильные телефоны. Если вы приобретаете многоканальный телефон, то номер один, а линий несколько. Деление на линии и номера условное, так как для номеров, конечно, тоже нужны линии. Многоканальные телефоны мне лично кажутся удобнее, но я на этом не настаиваю, все зависит от потребностей.

Программирование офисной АТС с многоканальным телефоном сложнее. Мы подобрали работоспособный вариант примерно через два месяца работы с третьей-четвертой попытки.

Возможности подключения к Интернету тоже различаются. Наибольшую скорость передачи данных обеспечивает опτικο-волоконная линия, следующей идет выделенная линия связи. Варианты выделенных линий различны, скорости обмена данными тоже разные. В любом случае, скорость несоизмеримо выше, чем при модемном подключении через телефонную линию. При подключении через выделенную линию телефон остается свободным и им можно пользоваться. Телефонный модем дает гораздо меньшую скорость обмена данными. К тому же скорость подключения на модеме через телефонную линию может во много раз различаться на разных линиях. Если на выделенной линии при различных скоростях обмена данными разница пользователем обычно почти не ощущается, то на модемной связи различия поразительные. На некоторых линиях Интернет почти не работает, постоянно сбивает и разрывает соединение. При подключении к Интернету посредством модема через офисную АТС (выход через «9») скорость еще падает. Есть еще один вид выхода в Интернет — через сотовый телефон. Пока это скорее экзотика. Данная технология получает все большее распространение, но еще остается слишком дорогой. Учитывайте это все при планировании бизнеса, и если вам без быстрого Интернета нельзя, то ищите только вариант аренды с выделенной линией. Не забудьте добавить покупку модема в планируемые затраты на оснащение бизнеса.

5. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Не берите на работу родственников и друзей!

Подбор персонала — дело весьма неблагодарное. По личному опыту — времени уходит очень много, при этом все равно берешь на работу не того, кого надо. Из десяти принятых сотрудников увольнять приходится семерых. Остальные трое работают еще какое-то время. Потом остается только один. И тоже не навсегда. Конечно, когда организация твердо стоит на ногах, она может себе позволить эксперименты с персоналом. Поработал служащий, не устроил — уволили, взяли другого. Но на начальном этапе развития бизнеса ошибок должно быть как можно меньше. Вам не будет хватать не только денег, но и времени. Поэтому отбирайте тщательно, ищите людей надолго.

Отдельно по родственникам и друзьям. Фраза, вынесенная в заголовок, выстрадана мной лично. Я брал на работу друзей, работал у родственников. Когда мне говорили, что я не прав, то я объяснял, что со мной так не будет и я прекрасно знаю этого человека. Конечный результат — увольнение. Возможно, что и вы также не согласитесь со мной. Это нормально. Некоторые ошибки необходимо сделать самому. Просто примите к сведению, что не следует брать на работу родственников и знакомых. Нет лучшего способа испортить с ними отношения, чем взять к себе на работу. Когда вы становитесь не просто генеральным директором, но еще и собственником бизнеса, ваш взгляд на работу начинает отличаться от взгляда персонала совершенно. Задача руководителя, чтобы сотрудники работали как можно больше, а получали как можно меньше. Задача сотрудников противоположная. Это, конечно, упрощение и далеко не все для людей решают деньги, но подход со стороны владельца бизнеса в капитализме именно таков. Также не забывайте, что восприятие человеком окружающего мира, его психология со временем меняются. Просто проанализируйте себя за последние 5-7 лет и поймете, что это так. Соответственно и те люди, которых вы сейчас знаете, через какое-то время станут другими, ну и одновременно вы тоже. И, наконец, главное. Руководитель должен быть независим от персонала. А родственнику и другу приказывать сложнее, уволить труднее. Будут отпрашиваться, опаздывать. А наказать адекватно непросто, у человека все равно останется обида. В дополнение к этому вы будете получать прибыль от бизнеса, а персонал только зарплату. Прибыль будет больше. Она ваша, но

родственники и друзья все равно обижаются, что получают намного меньше, чем вы. В дополнение к этому вас, ваши действия, ваш бизнес, вашу прибыль и ваши убытки во всех подробностях будут обсуждать в кругу семьи и знакомых. Зачем вам это надо? Будьте независимы.

Заведите «черную» тетрадь, а еще лучше — «черную» папку. Все дисциплинарные нарушения необходимо фиксировать в ней. Рекомендую сразу ввести систему объяснительных записок. За любые нарушения: сотрудник опоздал, отсутствовал на работе, матерился в торговом зале, нарушал технику безопасности и пр. **Все нарушения — сперва объяснительная, потом разбор происшествия. Только в таком порядке.** Впоследствии наличие объяснительных очень помогает при лишении премиальных, снижении зарплаты, понижении в должности, увольнении. О системе объяснительных записок рассказываете сразу при приеме на работу. При первом же нарушении напоминаете о разговоре и требуете объяснения в письменном виде. Не бойтесь спрашивать и учитывать, что большая часть людей из-за страха увольнения работает на работе даже тогда, когда все плохо и работа не нравится.

Объяснительные записки могут пригодиться, если (не дай бог, конечно) произойдет какое-либо нарушение по технике безопасности и придется разбираться с инцидентом в прокуратуре, то эти бумаги окажут вам помощь, иногда существенную.

Обязательно ведите журнал инструктажа по технике безопасности.

Вариантов подбора персонала немного. Все способы имеют как плюсы, так и минусы.

1. *Поиск через знакомых.* Вариант весьма распространенный. Из плюсов:

- вы берете на работу рекомендованного человека;
- считается, что про него уже что-то известно. Понятна профессиональная квалификация, человеческие качества, личная жизнь;
- вы очень снижаете собственные временные и финансовые затраты.

Минусы:

- вы становитесь кому-то обязаны;
- уволить такого человека уже несколько сложнее;
- если этот человек вам не подойдет, вторично к рекомендателю обратиться труднее;
- квалификацию и человеческие качества проверять придется вам, а они могут значительно не совпасть с тем, что вам рассказывали.

Данный вид поиска персонала очень распространен среди руководителей. Многие директора считают его наилучшим для подбора руководителей отделов, ответственных исполнителей. При хорошем знании, как рекомендателя, так и рекомендуемого лица вариант очень хороший.

2. *Самостоятельный поиск по объявлениям.* Сначала совет. Неизвестно, сколько времени вы будете вести поиск. Заведите список телефонов, по которым вы уже звонили, со своими комментариями (хорошо получается в Excel). Это поможет избежать вам повторных звонков. По моему опыту, объявления кочуют из номера в номер до нескольких месяцев. Храните этот список хотя бы год. Неизвестно, останется работать у вас этот сотрудник или нет. Начнете искать снова, достанете список и опять сэкономите время и нервы. Я попадал на тех же соискателей спустя полгода. Теперь плюсы:

- объявления достаточно часто меняются. Не нашли на этой неделе, найдете на следующей;
- можно производить предварительный отбор соискателей на этапе объявления. Пожалуй, все.

Минусы:

- звонить приходится вечером, после работы.
- вам будут перезванивать на домашний телефон.

Способ особенно хорош, когда времени очень мало и необходим хоть кто-нибудь. Кого-нибудь найдете точно. Конечно, попадаются и прекрасные сотрудники.

3. *Подбор персонала через рекрутинговую фирму.* Плюсы:

- подбор будут вести по вашим параметрам;
- помогут более точно определить ваши требования к кандидату;
- помогут определить ваши возможности, в первую очередь финансовые, по подбору соискателей;
- если специалист не подойдет, в гарантийный срок его заменят.

Минусы:

- дорого;
- все равно будут попадаться неподходящие кандидатуры, и выяснится это слишком поздно, когда срок отзыва уже прошел.

Обычно срок замены специалиста всего три месяца. Замены от трех до пяти раз. Этот способ используется для подбора руководящего состава и дорогих специалистов. Чем точнее сформулированы требования к специалисту, тем успешнее подбор. Тогда рекрутинговые агентства очень мало ошибаются при подборе сотрудников.

4. *Самостоятельная подача объявления о наборе сотрудников.* Подается обычно в специализированные газеты. Можно развесить объявления в прилегающем районе на магазинах, остановках.

Плюсы:

- достаточно недорого;
- большая выборка. Пожалуй, самое обширное предложение по персоналу.

Минусы:

- телефон, указанный в объявлении, будет непрерывно занят;
- очень утомительно;
- даже после того, как объявление снято, звонят еще долго;
- придется прослушать и просмотреть огромное количество соискателей.

Определенным минусом, а скорее сложностью, является форма подачи объявления. Если это большая газета, а вы дадите строчку, то существует риск, что ваше объявление могут не заметить. Будете долго ждать. Если давать модуль, то какой? Тщательно поработайте над текстом. От формулировок зависит, кто к вам будет обращаться. По объявлениям, в которых указано название организации, размер зарплаты, звонят охотнее. Желательно кратко раскрыть условия оплаты труда. Например, указать трудовую книжку, спецодежду, отпуска. Этот вариант хорошо помогает в поиске рядового персонала.

Заведите отдельную тетрадь или папку на собеседование. Чтобы сэкономить время, составьте список вопросов, которые вы будете задавать соискателям. Вопросы могут быть любыми, которые вам нужны. Вплоть до самых личных. Спрашивайте про личную жизнь, как она устроена, какие намечены перспективы. Это очень важно. Иначе вы рискуете набрать на работу одни и те же типажы. Например, я в начале деятельности набрал на работу только незамужних женщин. Мужчин у нас на работе было мало. В коллективе пошел перекосяк. С той поры я стараюсь выдерживать баланс в персонале. Если вас будут спрашивать, зачем вам знать такие личные моменты, отвечайте, что все, что касается работы (а вы нанимаете сотрудника), личным для вас не является. И это на самом деле так. Вопросы о личной жизни следует задавать спокойно-нейтральным тоном, вежливо и тактично. У многих людей беседы о личной жизни вызывают весьма болезненную реакцию. Лезть в душу сотруднику вам незачем, но знать некоторые обстоятельства жизни иногда необходимо. Если человек на вопросы не отвечает либо отвечает уклончиво и он вам не понравился — это возможный повод не брать его на работу. Если опыта мало или не хватает знаний, привлекайте к собеседованию психолога. Я так делал — помогает. У молодежи обязательно спрашивайте, что с родителями, где они живут, какие с ними отношения. Это позволит вам понять, будет ли человек отпрашиваться на поездки, есть ли у него психологические проблемы. Перед собеседованием дайте соискателю заполнить анкету (см. приложение 5).

В анкете на каждую графу необходимо оставлять достаточно места для записи. Не забудьте оставить его и для собственного комментария. Могут присутствовать дополнительные графы. Для пищевых производств и продовольственных магазинов необходима санитарная книжка. Для некоторых руководителей важным является отсутствие судимости. Корректируйте анкету в соответствии со своими требованиями. Главное, чтобы она была на собеседовании.

Эта же анкета позволит вам сократить время собеседования, покажет, какой у человека почерк. Вы увидите, на какие вопросы кандидат ответил, на какие нет, как он ответил. Тоже дает весьма неожиданный результат. Иногда собеседование заканчивается на просмотре анкеты. При подборе персонала определитесь, чего вы хотите от будущего сотрудника. Это зависит от выполняемых функций — секретарь должен уметь хорошо печатать и знать делопроизводство, иметь хороший почерк, сотрудник на телефоне должен обладать хорошей дикцией и не бояться общения, грузчик — иметь хорошее здоровье и среднее образование и т. д. и т. п. Каждый должен

быть на своем месте. Если вы возьмете на должность грузчика человека с высшим либо специальным образованием, то получите сотрудника с большим комплексом неполноценности. Опять же вопрос, если у него есть специальность, почему он пошел на эту должность. Все профессии нужны, все профессии важны. И хорошего грузчика найти ничуть не легче, чем хорошего инженера. Но мои попытки взять людей на должности и специальности ниже их профессионального уровня всегда заканчивались неудачами. Таких людей можно брать на низшие должности только в случае возможности карьерного и профессионального роста. Причем эта перспектива должна быть реально зримой. Если вы действительно берете человека в расчете на повышение и он того заслуживает, то повышайте его вовремя. Иначе уйдет. Не подходит — увольняйте.

Все ответы и собственные комментарии делайте по ходу разговора. Лучше в анкете. Для этого оставьте место у вопросов для пометок по ходу беседы и отдельно в конце анкеты для общего вывода. Много не нужно, буквально пару строк. Сразу, подчеркиваю, СРАЗУ по окончании собеседования делайте выводы о человеке — понравился, не понравился. Подходит, не подходит. Если не подходит — пишите красной ручкой — НЕТ и анкету перечеркивайте. Подходит, пишите зеленой ручкой — ДА и анкету в папочку. Если кандидат вам откровенно понравился, то вызывайте его незамедлительно. Хороших сотрудников разбирают быстро. Если такой соискатель первый на собеседовании — рекомендую все же посмотреть еще хотя бы двоих. Сравните, поймете, кто к вам идет. Пригласив человека на работу, анкету храните до его увольнения. Иногда очень полезно достать ее и почитать, что же он вам говорил в самом начале, какие мотивы им движут. В некоторых ситуациях помогает. Если сотрудников становится очень много и создавать досье на каждого затруднительно, обязательно храните анкетные данные на ведущих сотрудников — не только на начальников отделов, но, например, на лучшего продавца или токаря, т. е. тех, кто является существенным для деятельности вашей организации. Иногда легче понять, почему сотрудник стал хуже работать или собирается увольняться, прочитав ту самую анкету первого собеседования, и помочь ему. Или уволить.

Ну и еще несколько общих рекомендаций.

1. Никого не принимайте на работу из жалости. Ни в коем случае, как бы вам ни хотелось помочь. Встанет бизнес крепко на ноги, наберете большой коллектив, будет достаточно денег, тогда и займетесь в обязательном порядке благотворительностью. Да-да благотворительностью. У вас же коммерческое, а не социальное предприятие. В *начале пути* эксперименты и жалость недопустимы. Трудно не взять человека, нуждающегося в помощи, на работу. Еще труднее уволить.

2. Берите сотрудников ровно столько, сколько необходимо для имеющейся работы. Не берите про запас. Резервы у вас сейчас малы. Не распыляйте их. Избыток работников вообще вреден. Все проблемы от безделья.

3. Принимайте служащих той квалификации, которая вам необходима на настоящем этапе развития. Если у вас нет экспорта или импорта и в ближайший год не предвидится, бессмысленно брать бухгалтера со знанием внешнеэкономической деятельности и платить ему высокую зарплату. Придет время — замените.

4. Не бойтесь увольнять работников. Более того, научитесь увольнять твердо и решительно, когда это необходимо. От этого зависит развитие, а иногда и существование вашего предприятия. Не бойтесь менять сотрудников. Если организация переросла специалиста, необходимо сказать ему, что он вам весьма помог, что вы ему очень признательны, выплатить ВСЕ, что он заработал и заслужил, и пожелать ему дальнейшей успешной работы в другой организации. С сотрудниками, работа которых вас устраивает, старайтесь остаться в добрых отношениях.

5. Никогда не затягивайте процесс увольнения. Кратчайший путь наиболее эффективен и наименее болезнен. Потерпите пять неприятных минут — и все. Не оставляйте уволенного сотрудника в организации на положенные две недели. Сегодня он готов уйти добровольно и более или менее в нормальном состоянии духа, а завтра уже нет. Может испортит что-нибудь под занавес. Не специально, а неосознанно: настроение уже нерабочее, может что-то не увидеть, не проконтролировать. Проводите процесс увольнения быстро, передачу дел очень быстро. Про увольнение можно написать отдельный труд. Это гораздо более нервный и трудный процесс, чем прием на работу, ему необходимо научиться.

6. Не следует обижать уволенного сотрудника.

7. Используйте в работе Трудовой кодекс Российской Федерации. Он поможет вам в заполнении трудовой книжки и разрешении спорных вопросов. Не все споры разрешатся в вашу

пользу, но сэкономите время и нервы.

8. Принимайте на работу только тех сотрудников, которые вам подходят. Не уговаривайте себя, что ничего, бывают хуже — бывают, но вам такие не нужны. Если время не позволяет искать лучшего сотрудника — берите такого, какой есть, но как только появится возможность, возобновите поиски и замените его. Помните об этом.

9. Научитесь воспринимать ваших сотрудников сначала как специалистов, видеть в них «винтики и шестеренки» вашей бизнес-машины, а потом уже как людей. Лучше, если людьми они будут становиться для вас после работы. Хороший человек — это не специальность. Сотрудник должен быть сперва специалистом, а потом хорошим человеком.

10. Работники трудятся у вас за зарплату. За деньги. Не забывайте о них (о деньгах). Никакая лояльность и прекрасный коллектив не удержит сотрудника, если у него слишком маленькая зарплата. Какое-то время можно рассказывать о коллективе как о семье, проводить корпоративные праздники, устраивать дни рождения и прочее, но только до определенного момента. И учтите: при таком раскладе стоит уволиться первому, как остальные потянутся за ним.

11. Пока организация маленькая, не ленитесь, занимайтесь подбором персонала сами. Коллектив из десяти человек слишком мал, чтобы не уделять время каждому.

12. Весьма осторожно подходите к приему на работу лиц по рекомендации ваших подчиненных. Прежде чем принять на работу такого сотрудника, разберитесь, почему советуют взять его на работу. Если очень близкие отношения, возможно, брать не стоит.

13. Категорически нельзя брать на работу родственников ваших сотрудников и семейные пары. Основная причина — если понадобится кого-то уволить, то сделать это будет сложнее. Особенно если вы увольняете родственника ведущего специалиста, например главного бухгалтера, или директора по продажам. Также если это семья, то при проблеме внутри семьи вы будете иметь проблему не с одним сотрудником, а с двумя. Еще одна причина — если кто-то из супругов будет на плохом счету, на второго будет автоматически падать тень. Хвалите всегда одного, а ругаете как бы одновременно двоих. Не стоит делать такой выбор, каким бы прекрасным ни казался вам потенциальный соискатель.

14. Сразу начните представляться персоналу и всем остальным по имени-отчеству. Очень помогает и дисциплинирует. В наше время получил распространение квазиамериканский стиль работы, когда генерального директора все зовут на ты и по имени. Мотивируют это западными стандартами ведения дел. Там действительно подчиненные обращаются на ты и по имени к начальству, но каждый абсолютно четко знает свое место. Русский язык несет другую смысловую нагрузку, обращение по имени-отчеству означает уважение к собеседнику. Так сразу и представляйтесь независимо от того, как представляется противоположная сторона. Если это гость, то удобнее называть его также по имени-отчеству. Это, кстати, многим нравится, подчиненным тоже. Будете взаимно вежливы. Когда станете генеральным директором по духу, можете представляться, как вам больше нравится.

15. Специалисты по кадрам говорят, что в среднем за год в организации должно обновляться 10% коллектива. Если у вас никто не увольняется по собственному желанию, то вы либо слишком много платите, либо мало спрашиваете.

16. Ну и о главном. Вы владелец и генеральный директор фирмы. Вас окружают ваши подчиненные. Не позволяйте им командовать вами. **Ни в коем случае не заводите приятельские отношения со служащими.** Отношения с персоналом должны быть хорошими, в крайнем случае нейтральными, но не приятельскими. Если у вас до этого не было опыта управления в качестве генерального директора, то в начале работы возможны проблемы. Особенно в первый период, когда организация еще мала, отношения достаточно близкие и психологически трудно воспринимать себя как генерального директора. Учтите, что первый период для всех разный. Я привыкал к положению главного лица в организации около года. Еще год ушел на то, чтобы научиться ставить на место любого сотрудника независимо от возраста (я тогда был еще очень молод). Одновременно, набив шишек, я отказался от мысли, что нужно заниматься сплочением коллектива через совместные с ним праздники, совместный отдых. Торжества в коллективе необходимы, но руководитель должен присутствовать там по необходимости, на официальной части и на фуршете. После этого можно уходить. Выпивать с подчиненными нельзя. Народ может выпить, расслабиться, вы нет. Иначе потом долго придется восстанавливать дистанцию между начальником и подчиненным. Для пополнения собственного опыта наблюдайте, как ваши сотрудники общаются в неформальной обстановке. Можете узнать много интересного о коллективе.

17. Выбросите из головы мысль, что ваша организация должна быть одной большой семьей. Не тратьте на это слишком много времени. Завтра кто-нибудь предложит вашему сотруднику более выгодные условия и он вас покинет. Не расходуйте понапрасну время и деньги. Займитесь лучше своей настоящей семьей.

Учитесь быть генеральным директором.

18. Если уж вам очень хочется проводить корпоративные вечеринки с алкоголем, проводите их не на рабочем месте. Снимите кафе на вечер. Если нет денег, то не занимайтесь подобной ерундой. Значит, в настоящий момент у вас есть более насущные задачи, чем спаивать сотрудников. Совместное решение проблем организации и уважение к коллективу являются более прочным цементом, чем общие попойки и диалоги типа:

— Ты меня уважаешь?

— Петрович, я горжусь тобой!

6. БУХГАЛТЕРСКИЙ И ФИНАНСОВЫЙ УЧЕТ

Объем раздела далеко не отражает всей величины и важности данного вопроса для предприятия. Но настоящая книга не учебник по бухгалтерскому учету, к тому же я не бухгалтер.

В этом разделе мы рассмотрим одновременно и финансовый, и бухгалтерский учет. Раздел посвящен важности данных учетов, их жизненной необходимости для организации и некоторым тонкостям ведения. Основная часть материала будет посвящена бухгалтерскому учету. Практически финансовый и бухгалтерский учеты не связаны, но оба они отражают финансы предприятия, оперируют одними и теми же терминами и выдают сальдо (баланс доходов и расходов) по итогам деятельности. Поэтому оба учета будут рассмотрены вместе, с рассмотрением общих и отличительных черт.

В процессе работы вы сразу столкнетесь с двумя видами учета — финансовым и бухгалтерским. Есть еще один — управленческий. Его мы рассмотрим в отдельном разделе. Перед началом своей практической деятельности вы займетесь бизнес-планированием. Это и будет началом финансового учета. Далее, в процессе работы вам придется сдавать бухгалтерские балансы, декларации об НДС, начислять зарплату и т. п. Это будет бухгалтерский учет. *Бухгалтерский учет — это распределение средств и затрат по виртуальным счетам бухгалтерского учета согласно формальным требованиям государства. Финансовый учет — это реальное движение и состояние денег в организации.* Разница принципиальная и огромная. Одни и те же формулировки в финансовом и бухгалтерском учете имеют различные значения. Возможно даже недопонимание в общении с бухгалтерией в связи с использованием одних и тех же терминов в разном значении. Бухгалтерский учет нужен государству, финансовый — вам. Именно финансовый учет показывает вам, сколько у вас действительно денег в наличии, сколько денег вы можете и должны изъять из своего бизнеса.

Бухгалтерский учет ведется в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации. Уделите этому базовому закону большое внимание. Бухгалтерский учет на предприятии можно вести по-разному. Результат тоже будет отличаться. При этом итог финансового учета будет один и тот же.

Организовывать и вести бухгалтерский учет должен бухгалтер, а финансовый — вы, как собственник и директор. Ничего сложного в финансовом учете нет, все как в жизни. Берется отчетный период, продолжительность которого произвольна (обычно календарный месяц), далее, как в бухгалтерии, — было количество денег на начало периода, пришло количество денег в течение периода, ушло количество денег за период, выводится итоговое сальдо (баланс между приходом и расходом). Просто в финансовом учете вас не интересует, на что потрачены деньги по отношению к статьям затрат. Пришли деньги — значит пришли, ушли деньги — значит ушли. Ушли либо безвозвратно, например на налоги, либо на время, например в товар. Но денег все равно у вас нет. Или есть, например, в собственных наличных. Если есть прибыль — то она есть, и вы ее изъяли. Если нет — то нет, и забрать вам нечего. А в бухгалтерском учете деньги и прибыль могут как быть, так и не быть по сравнению с реальностью. Это возможно, например, когда вы произвели отгрузку товара, показали его в балансе как реализацию, а деньги за него еще не получили. Или вам сделали предоплату, а товар вами даже не закуплен. Бухгалтер посчитает прибыль. А денег-то в действительности нет. Ситуация вполне реальная. Возникновение ее зависит от методологии учета в бухгалтерии данной операции: «по отгрузке» или «по оплате». Вариант выбирается самостоятельно предприятием один раз на год. В зависимости от того, какой принцип выбран, по-разному считаются отгрузки, и по-разному начисляются налоги. Также часто различия возникают из-за начисления амортизации. Купив какое-либо основное средство

(например, автомобиль), вы после покупки начинаете начислять виртуальную прибыль на одном из счетов бухгалтерского учета в виде амортизации (износа) данного основного средства. В действительности денег опять же нет.

Также отличается понятие «затрат». Для бухгалтерии — это расходы, которые можно списать по бухгалтерскому учету на затраты предприятия, т. е. не облагать налогами. Государство разрешает что-то относить на затраты, что-то нет. Если что-то разрешат — то вы сначала потратите деньги на все, что нужно (аренду, товар, телефон, зарплату и пр.), а потом из остатка денег заплатите налоги и получите балансовую прибыль. Если не разрешает — то вы сначала посчитаете балансовую прибыль, уплатите с нее налоги, а потом только потратите деньги на то, что вам нужно. Налогооблагаемая база во втором случае больше, налоги тоже больше. Сейчас (2005 г.) налог на прибыль 24% — величина немалая. Данные расчеты подпадают под действие Налогового кодекса. Уважайте эту трудную книгу.

Важность бухгалтерского учета выражается в том, что он связывает вас с государством. За все ваши ошибки вас будут наказывать штрафами и пени. Величины различны. Некоторые способны разорить. Я знаю случаи, когда нарушения в ведении бухгалтерского учета были таковы, что фирму было проще закрыть, чем продолжать деятельность. Взамен открывалась новая. (Увлечаться подобным решением проблем бухгалтерии не следует.) Причем иногда нарушений не нужно много, например достаточно один раз неправильно посчитать НДС.

Овладевайте бухгалтерским учетом! Относитесь к нему с большим вниманием и осторожностью.

Если у вас нет собственных знаний по бухгалтерии, то еще **перед началом регистрации предприятия** необходимо получить хорошую консультацию по бухгалтерскому учету. Это позволит вам заранее определиться с формой ведения бухгалтерского учета. Чтобы сразу получить, например, разрешение на ведение бухгалтерии путем применения упрощенной системы налогообложения («упрощении»). В результате вы сэкономите и время, и деньги. Если не сэкономите деньги, то хотя бы не потеряете.

Постарайтесь получить хорошую, подробную консультацию. Для этого будет необходимо достаточно подробно описать планируемый или действующий бизнес.

Уже при непосредственной деятельности желательно иметь хоть какие-то знания по бухгалтерскому учету, иначе вы не будете понимать самых элементарных вещей, например, что говорит и делает ваш бухгалтер, какие документы вы подписываете, что в них написано. В моей практике я подписывал такую ерунду с точки зрения бухгалтерского учета, что часть ошибок после нашел даже сам. Захочет ли ваш бухгалтер вас учить и дополнительно что-то объяснять, неизвестно. Кроме того, учить умеют далеко не все. Также из-за незнания бухгалтерского учета собственнику очень трудно проконтролировать действительный объем работы бухгалтерии, реальную потребность в персонале и оргтехнике. Бухгалтеры понимают это очень быстро, и некоторые этим пользуются. Редко, но бывает. Кто-то в большей степени, кто-то в меньшей. Поэтому попытайтесь закончить какие-нибудь коротенькие курсы, купить словарь бухгалтерских терминов, самоучитель по бухгалтерии. Литературы хорошей много. Вам необходимы хотя бы общие понятия. Эффективно привлекать сторонних профессиональных консультантов для анализа работы бухгалтерии, его трудозатрат и общей эффективности, но консультанты дороги и на начальном этапе обычно не требуются. Можно обойтись знакомым бухгалтером.

Обязательно заведите календарь бухгалтера. Его можно найти в магазинах специализированной литературы. Интернете, поискать в печатных изданиях, посвященных бухгалтерскому учету, поспрашивать у знакомых. В нем указано, какие налоги и когда платить, когда какие декларации сдавать. Не вовремя сданная отчетность — это штраф, не вовремя уплаченный налог — пени. Календарь повесьте у рабочего стола на видном месте. Сразу внимательно просмотрите его и выделите цветом все даты, относящиеся к деятельности вашей организации. Затем внесите их в ежедневник. Внести необходимо не последним днем сдачи отчетности или уплаты налога, а загодя. Примерно за неделю-полторы.

Определяет бухгалтерский учет на предприятии приказ об учетной политике. Приказ принимается в начале деятельности и далее обновляется каждый раз в начале нового календарного года. Его порядковый номер один из первых. Документ **очень** серьезный. Как видите, вариантов бухгалтерского учета одного и того же действия несколько. Причем применять можно только один принцип в учете и менять его нельзя в течение всего календарного года. Базовый приказ об учетной политике, размещенный в Интернете, состоит из 120 страниц. Затем его корректируют, учитывая потребности организации. Желательно поручить подготовку данного приказа опытному

бухгалтеру.

Отдельно разберем НДС. Несмотря на то, что платят его не все, знать принципы расчета необходимо. Легче разговаривать с клиентами, которые учитывают НДС в своих расчетах. Налог самый большой. На 2005 г. составляет 18% от стоимости товара или услуги. Налог очень прозрачный, легко контролируется. Налог на прибыль формально больше (24%), но он может отсутствовать по итогам деятельности предприятия либо быть минимальным. От НДС обычно никуда не деться. Еще раз обращаю внимание, он может составить до 18% от вашего оборота.

НДС — налог на **добавленную** стоимость. Рассмотрим возникновение НДС по пунктам.

1. Предприятие создает какой-либо продукт, для производства которого используются сырье и материалы, расходуются тепло, вода и электроэнергия. То есть осуществляются производственные затраты. Далее этот продукт продается потребителю. Цена продажи включает в себя производственные затраты (себестоимость) и **прибыль** (добавленная стоимость) данного производства.

Пусть цена продажи товара (услуги) = 100 р.

При продаже покупателю на эту цену добавляется величина НДС (на 2005 г. она составляет 18%). Это будет цена с НДС, т. е. полная цена, которую должен заплатить покупатель. Таким образом, покупатель платит: 100 р. + 18 р. (18% НДС) = 118 р.

Цена продажи + НДС = Цена продажи с НДС (Полная цена)

2. Допустим, затраты на производство единицы продукции составили 90 р.

Налог на добавленную стоимость в идеале =

= $(100 - 90) \times 18\% = 1,80$ руб.

Возникает налог на добавленную стоимость, т. е. налог с наценки. В идеале - это налог, взимаемый с разницы между ценой продажи товара и стоимости использованных материалов, ресурсов, произведенных затрат.

3. Далее покупатель уже выступает в роли продавца. Он добавляет свою наценку. Допустим, 25 р. Но добавляет он ее на сумму *без учета* НДС, т. е. на 100 р. первоначальной цены. Таким образом, его цена стала 100 р. + 25 р. = 125 р. **без учета** НДС. Полная продажная цена будет 125 р. + 22,50 р. (18% НДС) = 147,50 р.

Цена продавца = первоначальная цена +

+ наценка продавца = 100 р. + 25 р. = 125 р.

Полная продажная цена продавца = цена продавца +

+ НДС = 125 р. + 22,50 р. = 147,50 р.

Покупатель заплатит продавцу 147,50 с учетом НДС.

4. Продавец сделал наценку 25 р. **Добавил стоимости**. Если мы посчитаем 18% от 25 р., то получим 4 р. 50 коп. Это и будет налог на *добавленную* стоимость, который необходимо отдать государству.

5. Обратите внимание: в деятельности организации будет учитываться НДС, полученный от покупателей, и НДС, оплаченный продавцу. В первый раз, при покупке, величина НДС была 18 р., во второй раз, при продаже, 22,50. При покупке покупатель *отдал* продавцу свой НДС в размере 18 р. При продаже купленного товара он же *получил* чужой НДС в размере 22,50 р. Из-за наценки на товар в 25 р. появилась разница в суммах НДС в размере 4,50 р. И при расчете величины НДС для уплаты государству берется тот НДС, который мы заплатили, тот НДС, который мы получили, считается разница и она выплачивается государству. В данном случае разница совпала с НДС с наценки продавца и составила 4,50 р.:

НДС государству = НДС, полученный от покупателей –

- НДС, оплаченный продавцу = 22,50 р. - 18 р. = 4,50 р.

Если мы добавим в примере расчета НДС еще одно действие, то сумма НДС к уплате государству изменится. Допустим, организация одновременно с операцией купли-продажи товара приобрела справочную литературу для собственного использования на сумму 20 р. с учетом НДС:

цена литературы = цена без НДС + НДС =

= 16,95 р. + 3,05 р. = 20 р.

Тогда расчет НДС к оплате государству будет следующий:

НДС полученный - НДС уплаченный = 22,50 р. - 18 р. –

- 3,05 р. = 1,45 р.

По итогам деятельности за отчетный период мы должны заплатить государству 1 р. 45 коп. Немного.

Может получиться отрицательная разница. Это нормально. Значит, вы купили больше, чем

продали. Обращаю внимание: считается весь полученный и уплаченный НДС. Тот, который вы заплатили и за товар, и за услуги.

Считаем, что одновременно с операцией купли-продажи товара, приобретения справочной литературы организация оплатила подписку на газету стоимостью 150 р. с учетом НДС:

цена подписки без НДС + НДС = 127,12 р. + 22,88 р. = 150 р.

Пересчитываем НДС для уплаты государству:

НДС полученный - НДС уплаченный = 22,50 р. - 18 р. -

- 3,05 р. - 22,08 р. = -20,63 р.

Как видите, получилось отрицательное значение НДС. Если бы вместо услуги либо товара, предназначенного для собственного использования, был куплен товар для продажи, но его не успели бы реализовать в отчетный период, то НДС считался бы точно так же. Если в отчетный период вам сделали предоплату за товар, а вы не успели в этот период купить и отгрузить оплаченное, то весь полученный по предоплате НДС уходит государству. Обращаю ваше внимание: в расчеты попадают только суммы отчетного периода. Если вам заплатили первого числа следующего периода — уже не берем данные в расчет.

Порядок расчета и уплаты налога на добавленную стоимость регулируется главой 21 «Налог на добавленную стоимость» Налогового кодекса РФ. С 1 января 2006 г. внесены серьезные изменения.

Учтите, что данный пример показывает принцип расчета НДС. В реальной бухгалтерии существуют понятия — приход, уход, оплата — и различные периоды для подсчета. Само суммирование производится в соответствии с выбранным принципом «по отгрузке» или «по оплате». Конечный результат может отличаться из-за попадания либо непадения цифры периода времени в подсчет. Но принцип подсчета все равно в этом: пришел НДС, ушел НДС, разница.

При отрицательном значении НДС происходит так называемый «зачет НДС». Если НДС отрицательный, то в идеале государство должно его вам вернуть, т. е. перечислить на ваш расчетный счет. Обычно этого не бывает. Государство соглашается, что оно вам должно, и не против, если в следующем расчетном периоде эта разница будет учтена. При ведении реальной деятельности отрицательный НДС бывает редко и недолго. При предъявлении требований к государству выплаты НДС налоговая инспекция часто назначает проверку. Если сумма большая — проверка гарантирована. Будьте к этому готовы. Если все подсчитано правильно, бояться ее не следует.

Самое главное во всем этом, что конечный покупатель заплатит по полной. В розничной продаже НДС компенсировать уже некому. Предприятия же, использующие классическую систему налогообложения, т. е. с начислением НДС, в зачете НДС заинтересованы. Восемнадцать процентов от суммы платежа — сумма солидная. Многие частные предприниматели и те, кто используют упрощенную систему налогообложения, НДС не выставляют и работают в основном с частными лицами, так называемой «розницей». Обычно — это сфера услуг и розничные магазины. Для работы с юридическими лицами может не подойти. Поэтому сразу определитесь, кто ваш клиент.

В бухгалтерском учете могут возникать проблемы достаточно неожиданные, например вмененный доход, упрощенная система налогообложения. В общем, учитесь и готовьтесь.

7. КАССОВЫЕ ОПЕРАЦИИ

Когда я только начинал карьеру генерального директора, некоторые вопросы были для меня особенно трудны. Один из них мы уже рассмотрели — это НДС. Второй по трудности относился к наличным деньгам организации. И особенно тяжело было заполнять чековую книжку. Но обо всем по порядку.

Вся деятельность с наличными деньгами организации относится к кассовым операциям, в том числе и деньги по чековой книжке (далее — по чекам). Кассовые операции не так сложны, сколько требуют скрупулезности и ответственности. Рассмотрим мы их схематично, для понимания принципа. Я на них потратил достаточно много времени. Кассовые операции относятся к бухгалтерскому учету, и ему лучше обучиться. Еще раз напоминаю, что по бухгалтерскому учету много хорошей литературы. Купите и изучайте.

Давным-давно из-за незнания самых простых основ работы с наличными деньгами мы в начале деятельности в течение двух месяцев просто складывали наличные в тумбочку, потому что не знали, как вести кассу предприятия. Это серьезное нарушение, повторять которое не рекомендую. Наше государство трепетно относится к чужим наличным и наказывает за ошибки в работе с ними.

Мы коснемся ознакомительно обычной работы торгового предприятия. Для правильного заполнения документов, ведения отчетности обязательно прочтите соответствующую литературу. Существуют брошюры, которые так и называются «Кассовые операции». Этот раздел даст вам лишь общие понятия.

В процессе деятельности вам придется иметь дело с официальными наличными деньгами организации. Они будут фигурировать в виде выручки, подотчетных сумм и зарплаты. Сейчас все чаще зарплату перечисляют на пластиковые карточки, и в наличном виде ее получают не везде, но на текущие траты наличные деньги все равно нужны.

Наличные деньги приходят и уходят. Приходят от клиентов через кассовый аппарат. В момент отпуска товара или услуги по кассовому чеку вы можете выписать товарный чек, что обязательным требованием не является. Товарный чек содержит информацию о данном товаре или услуге. Его можно заверить обычным штампом предприятия или круглой печатью. Товарный чек без кассового чека недействителен. Кассовый чек сам по себе служит документом строгой отчетности и несет на себе все необходимые данные о вашем предприятии. Заверять его не нужно.

В конце дня деньги, прошедшие через кассовый аппарат, приходятся в кассу предприятия через приходный кассовый ордер (ПКО). Образец ПКО находится в приложении 7. Через ПКО принимаются и деньги, не потраченные на хозяйственные расходы, остатки от командировочных, различные взносы, займы. Далее необходимо эти деньги сдать в ваш банк. Деньги, сданные в банк, зачисляются на ваш расчетный счет в этот же день. Если установлен лимит остатка кассы и есть разрешение банка, можно деньги не сдавать и тратить наличные на нужды предприятия (зарплата, хозяйственные расходы, командировочные расходы, автомобильное топливо и т. п.).

На все деньги, уходящие из кассы предприятия, будь то хозяйственные расходы, выдача зарплаты, командировочные, сданные в банк и прочие, оформляется расходный кассовый ордер (РКО). Образец РКО находится в приложении 8.

Обратите внимание на формулировки. Существуют понятия «касса предприятия» и «кассовый аппарат» вашего предприятия. Они различны. Первична касса предприятия. Кассовый аппарат — это просто механизм приема наличных денег, а касса предприятия — это отражение движения наличных денег предприятия вообще, на настоящий момент, день.

В кассе предприятия в том числе учитываются деньги, прошедшие через кассовый аппарат. В течение дня у вас могут отсутствовать наличные продажи, т. е. не будет никакого движения по кассовому аппарату. При этом в кассе предприятия могут приниматься и выдаваться деньги на хозяйственные расходы, зарплату, командировочные и пр. Организация вообще может не иметь кассового аппарата и работать только с безналичными расчетами. Кассовая книга при этом все равно ведется.

Отчет по движению денег по кассовому аппарату и по кассе предприятия ведется отдельно. Данные по наличным деньгам, поступившим через кассовый аппарат, вносятся в кассовую книгу организации.

Чтобы работать с наличными деньгами, понадобится так называемый «лимит остатка кассы». Это величина суммы наличных денег, которая может оставаться в кассе вашего предприятия по окончании рабочего дня.

Лимит остатка кассы запрашивается в банке. При открытии расчетного счета обычно сразу дается бланк на запрос лимита. Если не дали, попросите. Там все достаточно просто: выводим среднее арифметическое число за определенный период по приходу сумм наличных денег и получаем текущую величину лимита. У новой организации такой статистики нет, поэтому ставится планируемая величина. Маленькую просить не стоит, придется ездить в банк слишком часто. При заявлении лимита остатка кассы вы одновременно можете заявить и трату выручки на цели предприятия. Лимит, установленный новому предприятию, пересматривается через первые три месяца работы, далее устанавливается на календарный год. По вашему желанию может быть пересмотрен раньше.

Отнеситесь к лимиту остатка кассы серьезно. При превышении лимита вас оштрафуют. Если на конец дня в кассе остается денег больше, чем позволяет лимит, а сдать не успеваете, то необходимо выдать деньги под отчет, утром возратить. Оформлять лучше на себя, бухгалтера, кассира. Деньги можно даже и не забирать. Главное, чтобы по документам не было превышения. Старайтесь подобного не допускать, меньше путаницы.

Подводим итог: деньги пришли — оформляем приходный кассовый ордер, деньги ушли — оформляем расходный кассовый ордер. Причем если они пришли из банка по чековой книжке и тут же ушли на зарплату или были выданы подотчетным лицам, то все равно оформляем

приходный и расходный ордера.

Сдача наличных денег в банк осуществляется по специальному бланку «Объявление на взнос наличными». Его можно заполнить как вручную, так и на компьютере. В некоторых банках такой бланк заполняют операционисты (сотрудники банка, работающие с вашим расчетным счетом). Деньги к сдаче необходимо подготовить, разложить по номиналам и одинаковой стороной вверх. Неразложенные деньги могут не принять либо взять с вас процент за пересчет купюр.

Внимательно пересчитывайте деньги при подготовке к сдаче. Пачку *обязательно* подпишите. Я наблюдал случаи, когда сдавали не те суммы. По инструкции кассир не может вернуть полученные при сдаче деньги. Хорошо, если сдали меньше, а если больше?

А теперь о самом для меня волнующем — заполнении чековой книжки.

Для начала банковская инструкция по заполнению чеков. Инструкция дана в точности по оригиналу. Если что-то непонятно, это сочинял не я.

Правила заполнения чеков.

1. Денежные чеки должны быть заполнены в один прием от руки с сохранением всех реквизитов бланка, аккуратно, без исправлений и помарок, ручкой с пастой или чернилами черного, синего или фиолетового цвета.

2. Денежные чеки действительны в течение 10 дней с момента выписки, не считая дня выписки.

3. Сумма цифрами должна начинаться с начала строки, без разделителей в виде точек или пробелов, оставшееся свободное место после суммы цифрами прочеркивается двумя линиями, в реквизите «копеек» прочерки не допускаются.

4. В реквизите «дата» числа до 10 указываются с нулем (например «03»), месяц указывается словами («июня»), год — цифрами («2004»).

5. Фамилия, имя и отчество получателя денежных средств указываются в дательном падеже с начала строки, с заглавной буквы. Прочерки в свободном месте не допускаются.

6. Сумма прописью заполняется в именительном падеже, должна начинаться с начала строки, с четко выраженной заглавной буквы, не выходить за рамки реквизита «сумма прописью», между словами не допускается большое расстояние. Слова «рублей» и «копеек» должны указываться полностью вслед за суммой прописью без оставления свободного места; копейки в сумме прописью указываются цифрами. Свободное место после суммы прописью прочеркивается двумя линиями, которые не должны перечеркивать буквы верхней строки.

7. Если реквизиты «ФИО получателя денежных средств» и «Сумма прописью» не помещаются на одной строке, их заполнение следует производить, не оставляя свободного места в конце строки, без соблюдения правил переноса (знак переноса также не проставляется). Все надписи должны находиться в пределах синего поля.

8. Подписи лиц, имеющих право первой и второй подписи, должны соответствовать их заявленным образцам в карточке с образцами подписей и оттиска печати и не выходить за рамки поля «подписи».

Применение аналогов собственноручной подписи (факсимиле) не допускается.

9. Печать ставится на специально отведенном месте «место печати чекодателя», оттиск печати должен быть четким, соответствовать заявленным карточкам с образцами подписей и оттиска печати и не заходить на другие реквизиты денежного чека.

10. Сумма цифрами на оборотной стороне денежного чека заполняется с начала графы, рубли отделяются от копеек знаком тире. Свободное место после копеек прочеркивается двумя линиями.

11. На оборотной стороне чека подписи лиц, имеющих право первой и второй подписи, не должны заходить на другие реквизиты чека.

12. Подпись получателя денежных средств ставится сразу после фразы «Указанную в настоящем чеке сумму получил».

13. Документом, удостоверяющим личность получателя средств по денежному чеку, для граждан РФ является паспорт гражданина Российской Федерации (паспорта старого образца с 01 января 2004 г. недействительны).

Для иностранных граждан — документ, удостоверяющий право иностранного гражданина на постоянное проживание в Российской Федерации в соответствии с федеральным законом, регулирующим правовое положение иностранных граждан в Российской Федерации.

Образец заполнения вы найдете в приложении 9, но лучше взять его в вашем банке. Притом,

что чеки одинаковые и заполняются по одним правилам, возможны незначительные различия.

Прочитали? А теперь перевод на русский, комментарии и личные переживания.

Заполнение чековой книжки было для меня одним из наиболее нелюбимых и трудных занятий. Заполнять ее необходимо аккуратно, хорошо пишущей ручкой, не торопясь, в один прием. Если ручка мажет, чек могут совершенно спокойно не принять, приняв мазок за исправления. Выходить за поля нельзя, печать необходимо ставить аккуратно, подписывать разборчиво и не перепутать, где одно, а где два подчеркивания. Руки у меня дрожали, я потел, путался, ошибался. Такой инструкции в нашем банке нам не давали, и чеки я переписывал по несколько раз. Правда, наличие инструкции все равно помогает мало.

Самое главное — не бойтесь испортить чек. Если допущена ошибка или чек не приняли, приняв точку за запятую в неполюженном месте, то подклеиваете чек обратно в чековую книжку (если успели отрезать), перечеркиваете его, пишете «Аннулирован» и спокойно выписываете следующий. Именно этого мне сразу никто не сказал. Поэтому, когда я испортил свой первый чек (это был третий по счету выписываемый чек), у меня было ощущение идущего на казнь. Оказалось, что все не так страшно, за подобные ошибки не сажают и не наказывают. Так что не бойтесь, пишите смело.

Сразу заполняйте корешок чека. Он остается в чековой книжке. Заполняется с двух сторон. С лицевой стороны вносятся данные получателя чека, с обратной — данные по приходу сумм в кассу предприятия.

Использованную чековую книжку храните до положенного срока. Срок хранения уточните в банке. При закрытии расчетного счета, если есть неиспользованные чеки, чековая книжка сдается в банк. Неиспользованными считаются чеки только с записями банка, без любых ваших пометок.

8. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ БУХГАЛТЕРИИ. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА БУХГАЛТЕРИИ

Несколько рекомендаций по организации работы бухгалтерии.

1. Не покупайте мультимедийные компьютеры последней модели. Приобретайте машины с небольшим запасом в расчете на требуемое программное обеспечение. Не слушайте доводов, что необходимы компьютеры нового поколения, что без колонок работает неэффективно. Это все ерунда. Да и в тишине ошибок меньше.

2. Все отчеты и балансы отправляйте по почте. Не нужно терять время и ездить в государственные организации, чтобы лично сдать отчеты в канцелярию. Исключение составляют отчеты в Фонд социального страхования и годовой отчет в Пенсионный фонд. Они идут с дискетой.

3. Если у бухгалтеров хватает времени, чтобы попить чая с утра, поболтать в обед, спокойно собраться с работы вечером, то их слишком много на отдел (подходит для всех отделов).

4. Не подключайте бухгалтерию к Интернету. Постоянно он им не нужен. Вообще Интернет желательно ограничить для всей организации. Определите круг лиц, которым он нужен непрерывно, для остальных поставьте одну машину, которая имеет выход в Сеть. Кому надо, тот подошел, поработал, ушел. На первое время может оказаться достаточно, потом подключите всех. Не слушайте доводов, что продвинутые организации обеспечивают всем сотрудникам выход в Интернет, что без него развитие невозможно и что именно его отсутствие не позволяет отделу (организации, сотруднику и пр.) развиваться и идти вперед семимильными шагами. Если хочется, объясняйте, что ваша организация самая продвинутая, что сейчас так делают действительно передовые организации. Но лучше ничего никому не объяснять. Приказали, и все. На объяснения последуют контрдоводы, могут убедить, а это лишнее. Можно действовать по п. 5.

5. Требуйте письменного обоснования тех или иных запросов. Например, Интернета, новых, более производительных компьютеров, сотрудников и т. п. После изучения письменного запроса всегда спрашивайте, что произойдет, если вы выполните поставленное условие? Что произойдет, если не выполните? Какую выгоду это даст? Как будет компенсирована потеря денег, если заявленная выгода не будет достигнута? Кто это оплатит? Пусть ваш любимый вопрос будет: «А зачем?» Учтите, если организация маленькая и общение достаточно близкое, то могут попытаться объяснить все устно. Не слушайте. Сразу приучайте к письменному общению. Записку уже можно будет обсуждать. Не бойтесь осуждения. Вы — директор. Хорошим для всех уже не быть, а нужная традиция появится. Потом уже никто не будет задавать лишних вопросов. Сразу будут либо писать, либо получать выговоры. Учитывайте, что вопрос о компенсации неудачного эксперимента не должен нервировать вашего сотрудника. В противном случае загубите на корню

желание улучшить что-то в организации.

Подбор главного бухгалтера, как и любого ведущего высокооплачиваемого специалиста, всегда проблема и повышенный риск. Поэтому, если вы знаете, что объем работы на обозримое время небольшой, есть смысл не брать сразу главного бухгалтера или бухгалтера на полный рабочий день. Иначе он станет получать зарплату за небольшой объем работы и расхолаживать своим бездельем других сотрудников.

Как определить объем работ в бухгалтерии при отсутствии опыта? Необходимо с кем-нибудь поговорить, посоветоваться со знающим специалистом. Если вы боитесь, что вашу бизнес-идею украдут, то попробуйте объяснить свои проблемы, не вдаваясь в бизнес-идею. Для этого заранее спланируйте разговор — как вы будете отвечать на конкретные вопросы о характере деятельности, необходимом количестве сотрудников. Учтите, чем опытнее человек, тем конкретнее его вопросы. Не скрывайте основного вида деятельности — оптовая торговля, розничная торговля, рекламный бизнес, полиграфическая деятельность, производство химических реактивов и др. В любой отрасли есть детали, которые вы можете не уточнять. Именно они могут быть вашей бизнес-идеей. При подготовке разговора проще всего оттолкнуться от бизнес-плана. Когда будете готовы к беседе, желательно проконсультироваться не только с бухгалтером, но и с кем-нибудь из успешных бизнесменов, руководителей бизнеса. Кроме материальных достижений у них есть опыт — то, что получаешь лишь со временем и ошибками. Успехи тоже хороши, но они приносят радость и помнятся хуже, ошибки болезненны и потому эффективнее. Но желательны действительно успешные бизнесмены. Те, кто, потеряв один, два, три (достаточно) бизнеса, управляет хорошим устойчивым делом. Толковый человек (а лучше два-три) поможет вам понять объем работ для бухгалтера. Да и ваш объем работ гоже. Есть, правда, проблема. Иногда дирекция смутно представляет действительный объем бухгалтерской работы. У директора в памяти откладывается количество подписанных им документов. А они представляют собой завершение обработки документации - вершину юры бумаг. По собственному опыту знаю, что у бухгалтера очень много времени уходит на персонал, расчет зарплаты — дело сложное.

Почему же я рекомендую искать консультации не только у бухгалтеров? Во-первых, подчиненный всегда рассматривает работу с позиции «сказать больше, сделать меньше». Даже из самых лучших побуждений вам все равно могут выдать неверную информацию по объему работ. Во-вторых, если такого специалиста ограничить в ресурсах (дать меньше персонала, времени), то может оказаться, что он все равно справляется, хотя говорил, что это невозможно. А ограничения накладывает именно руководство.

Кроме всего прочего, необходимо понимать, что даже маленькая организация имеет основные проблемы большого предприятия. Поэтому вам в любом случае нужен главный бухгалтер, который знает и умеет все. Просто масштабы деятельности другие, объем работ другой. Соответственно проблем и затрачиваемого времени меньше. Дополнительного персонала не нужно, и уровень зарплаты может быть ниже, чем в большой организации. Ведь с меньшими объемами работ справляться легче, ошибок и переделок меньше. Но специалист все равно нужен опытный и знающий.

При ведении упрощенной системы налогообложения (УСН) объем бухгалтерской работы меньше. Стоит такая услуга дешевле, чем ведение классического бухгалтерского учета.

Если понятно, что для одного бухгалтера, тем более главного, какое-то время будет мало работы, то рассмотрите возможность взять бухгалтера по совместительству или встать на обслуживание в специализированной организации. Если все же берете бухгалтера при не очень большом объеме работ, то назовите его просто бухгалтером или старшим бухгалтером. Меньше будет проблем с амбициями. Повысить сотрудника в должности никогда не поздно. При этом главным бухгалтером совершенно спокойно можете числиться вы, в том числе и при совмещении с функциями генерального директора. Для этого необходимо издать соответствующий приказ.

При поиске бухгалтера, естественно, поинтересуйтесь сперва у знакомых. Желательно, чтобы эти знакомые представляли действительный уровень квалификации рекомендуемого специалиста. Это важно. Человека могут рекомендовать из самых лучших побуждений, чтобы помочь ему. Ему, а не вам. Поэтому попытайтесь выяснить и почему его рекомендуют ваши знакомые, и чем занимается и занимался рекомендуемый бухгалтер.

Можно искать по объявлениям в газете. Предложений по ведению бухучета по совместительству предостаточно. Проблема одна — как определить квалификацию соискателя? Мне попадались бухгалтеры, которые сводили и сдавали балансы, путаясь в счетах бухгалтерского учета. Это все равно, что буквы в алфавите путать. И такой человек вам может попасться.

Конечно, если бухгалтер работает в должности главного бухгалтера, риск резко снижается. Особенно при длительном стаже работы на этой должности. Желательно выбирать такого. Спрашивайте на просмотр трудовую книжку. На слово верить не обязательно. Не стесняйтесь и не бойтесь этого. Еще вариант — это способная молодежь, которой нужен опыт, запись в трудовой книжке и которая работает за гораздо меньшие деньги, чем бухгалтер с большим стажем. Таких молодых да ранних необходимо экзаменовать и контролировать, но можно получить хорошего, способного и перспективного специалиста. При приеме на работу молодого сотрудника планируйте увеличение зарплаты по мере роста его квалификации.

Альтернативой главному бухгалтеру в штате предприятия являются центры бухгалтерского обслуживания, аудиторские и консалтинговые компании. Открываете справочник или газету в разделе «Бухгалтерские услуги» и начинаете звонить. Цены меняются в зависимости от объема работ и амбиций данных центров. Но обычно это все равно в полтора-два раза дешевле, чем содержание собственного персонала. Отрицательной чертой такого обслуживания является то, что вашей организацией занимаются только в отчетный период. Как в поговорке: «От сессии до сессии живут студенты весело». То же относится и к бухгалтерам. От отчета до отчета бухгалтеры тоже живут относительно спокойно. Следовательно, и дела вашей организации больше будут волновать сторонних специалистов в период подготовки к отчетам, расчета заработной платы и уплаты налогов. Ошибки при таком подходе конечно, возможны. Но также их может допустить и ваш штатный бухгалтер. При работе с обслуживаемыми организациями хорошо держать в штате обычного бухгалтера невысокой квалификации, который будет обрабатывать всю первичную документацию, а сведения баланса поручить фирме.

Если главный бухгалтер будет приходящим (совместитель) либо это будет обслуживающая организация, заранее решите с ними вопрос о консультациях, возникающих у вас в текущей работе. Простые вопросы можно задавать по телефону. Узнайте, кому можно звонить, в какое время. Желательно в рабочее, когда актуален вопрос. Вопросы будут самые неожиданные. Предугадать их трудно. Лучше отправлять вопросы по факсу, получать ответы также по факсу в письменном виде. Можно пользоваться электронной почтой, но тогда у вас не будет папки с перепиской. Хорошим подспорьем бухгалтеру служит справочно-правовая компьютерная система (СПС), такая как «Консультант Плюс», «Гарант», «Кодекс». Желательно приобрести. Много информации есть в Интернете. Более подробно о программах смотрите в разделе «Выбор программного обеспечения».

Радует то, что основные вопросы обычно возникают на начальном этапе деятельности организации. Месяц, два, максимум три. Потом все входит в колею. Бухгалтерия вообще вещь весьма формализованная. Изобретать там ничего не приходится. Необходимо просто знать, как что делается.

Приходящий бухгалтер (совместитель) или обслуживающая организация обязательно должны сдавать вам кроме готовых документов (балансов, ведомостей на зарплату) еще и оборотные ведомости по счетам бухгалтерского учета. Если главный бухгалтер в штате, он тоже должен их вести. Они будут необходимы в случае смены бухгалтера. Данные ведомости являются основой для составления баланса. На основании их новый бухгалтер быстрее разберется, откуда какие цифры возникли в том или ином документе. Об этом требовании скажите заранее. Хранят их не все.

Если спустя два-три месяца ваша бухгалтерия все еще находится в стадии становления — необходимо провести анализ ее деятельности. Как и любой другой анализ, лучше всего производить его письменно. Вам необходимо понять, меняется ли характер задач, стоящих перед бухгалтерией, появляются ли новые задачи или происходит простое увеличение объемов прежних работ.

Перед бухгалтерией каждый месяц могут появляться новые проблемы. Например, ввод в эксплуатацию кассового аппарата, появление внешнеэкономической деятельности, появление лицензированной деятельности и пр. В этом случае бухгалтер вынужден непрерывно добавлять новые схемы работы. Подчеркиваю, *схемы работы*. Это по-прежнему типовые операции. Введя и освоив их один раз, далее бухгалтер все делает по-накатанной. Объем работ, конечно, возрастает. Бухгалтерию может лихорадить от этого. В любом случае, в обозримом будущем становление бухгалтерского учета в организации все равно должно закончиться, и будет возрастать только количество работ.

Учтите, что отсутствие новых проблем не означает уменьшения объема работ. Меньше бухгалтерии работать не приходится. Мне встречался подход, когда руководство решало, что если

все налажено, то бухгалтеру делать уже нечего и можно снизить зарплату. Это далеко не всегда так. Бухгалтерия — нудный, монотонный, кропотливый и объемный труд, требующий внимательности и системности. Хорошая организация труда — не повод для снижения зарплаты. Вот для увольнения какого-либо сотрудника бухгалтерии и повышения зарплаты оставшимся — повод, для премии — повод, а для снижения зарплаты — нет.

Также учитывайте, что даже если в каком-либо месяце или квартале организация сработала меньше, чем обычно (например, в январе), то это не значит, что у бухгалтера значительно уменьшился объем работ. Все равно остаются зарплата, ведомости, кассовая книга и пр.

Если новых проблем в организации не появляется, а бухгалтер все равно рассказывает о трудностях, не успевает, работает допоздна, выходит в выходные, необходимо понять, почему это происходит. Причин несколько:

1) недостаточная квалификация специалиста;

2) плохая организованность, как личная, так и коллективная. Главный бухгалтер, как и любой руководитель отдела, должен быть в первую очередь хорошим организатором труда, своего и подчиненных;

3) действительное несоответствие объема работ количеству бухгалтеров.

Если вы находитесь на обслуживании в организации, то проблемы будут примерно те же, причины — эти же.

Естественно, возможно наличие не одной, а одновременно двух и всех трех причин сразу. Как их определить и что делать? Неплохой вариант — это метод исключений. Если две из трех причин отбрасываются, то остается одна.

Попробуйте аккуратно, вежливо и доброжелательно побеседовать с бухгалтерами, почему они не справляются. Пожалеть их, выразить сочувствие тому, как много они работают. Не переборщите, начнут жаловаться и требовать прибавления к зарплате. Постепенно выясните, в чем дело: знают или не знают свою работу. Путь длинный и требует наблюдательности, умения задавать незаметно необходимые вопросы и слушать. С первого раза может не получиться.

Недостаточная квалификация специалиста. Вопрос трудный. Если вы не являетесь профессиональным бухгалтером, то понять самому невозможно. Хорошо ввести аудит как меру контроля. Не обязательно сразу привлекать аудиторскую фирму, можно пригласить знакомого бухгалтера. Предварительно ему необходимо объяснить причину и что вы желаете узнать. Своего бухгалтера тоже необходимо подготовить к визиту проверяющего. При правильной подаче целей аудита бухгалтерия эту меру только приветствует.

Ошибки никому не нужны. Если ваш бухгалтер слишком амбициозен, то возможны обиды со стороны состава бухгалтерии. Такие сотрудники вам не нужны. Меняйте.

Плохая организованность. Естественно, определить тоже трудно, но можно, причем легче, чем низкую квалификацию. Необходимо просто наблюдать за сотрудником. Как у него с трудовой дисциплиной. Как человек организует свое рабочее место. Как у него все разложено. Может ли он сразу, без промедления найти необходимую бумажку и информацию. Подкальывает ли он сразу все документы. Есть ли у него вообще система в работе. Доводит ли он до конца одно дело, прежде чем взяться за другое. Если у него есть подчиненные, посмотрите, какая дисциплина в отделе. Кто когда приходит и уходит с работы. Распределены ли обязанности по подчиненным либо каждый делает, что скажут, или еще хуже, что захочет. Неорганизованность на самом деле видна. Если вы начнете смотреть на все организации критически, то со временем начнете видеть примеры хорошей и плохой организации труда сразу. Правда, это иногда утомляет.

Большой объем работы. Посмотрите, насколько возросло количество персонала в вашей организации за последние три месяца, как возрос объем первичных документов. Не сравнивайте увеличение объемов денег. Они нужны вам, а бухгалтеру нужны бумаги, т. е. первичные документы. Можно в десять раз увеличить объем продаж, а накладных добавить всего две. У грузчиков работы прибавилось, а бухгалтерия при этом ничего не почувствовала. Если увеличение бумаг весьма существенное, товарных позиций в накладных много и при этом вы уверены в профессионализме своей бухгалтерии, то они могут просто не успевать обрабатывать документы.

Что после всего этого делать? Делать выбор и принимать решение. Если у вашего бухгалтера и/или главного бухгалтера недостаточная квалификация, но он быстро учится, старается, то, возможно, есть смысл подождать какое-то время, особенно если не предвидится увеличения количества новых задач. Если он плохой организатор, можно попытаться учить, заставлять. Не верьте, что хорошим организатором стать нельзя. Можно. Заставлять надо. Если возрос объем работы и отдел не справляется, то либо оптимизировать работу бухгалтерии, либо

добавлять людей. Оптимизацию в рамках этой книги рассматривать не будем. Вопрос большой, интересный, но мы сейчас рассматриваем начальную стадию организации бизнеса, в это время оптимизация обычно не требуется.

Так вот, необходимо решить, что же делать с бухгалтерией. Поиск новых сотрудников не дает гарантии, что вы наберёте тех, кого надо. Оставлять старых — опять проблема. Думайте, решайте сами. Выбирайте, что вам больше подходит. Подходит не только сейчас, но прежде всего в долгосрочном плане.

Ну и, конечно, не постесняйтесь задать самой бухгалтерии вопрос: «А что, собственно, происходит с бухгалтерией? Почему она задерживается, запаздывает, почему горы бумаг на столе?» Задавайте вопрос в лоб, желательно не на их рабочем месте, а на своем. Посторонние в этот момент присутствовать не должны, а времени пусть будет достаточно, обстановка — спокойная, доброжелательная, располагающая к искренности (со стороны сотрудников). Дождитесь ответа, не откладывая его получение на завтра. Хорошо, если получится нормальная дискуссия. Для этого постарайтесь задать вопрос как можно доброжелательнее. Персонал должен считать, что вы хотите ему помочь. И это на самом деле так. Если проблемы в бухгалтерском учете создала обслуживающая организация, то встретитесь с директором и задайте ему те же вопросы, но опять же не в ультимативной и не в конфликтной форме. Пусть ответит прямо сейчас. Ответы вроде: «Я дам задание начальнику отдела, он подготовит служебную записку, и затем я вас ознакомлю с ее содержанием» вас устроить не должны. Хотя ознакомиться все же интересно. Так, для общего развития. Хоть какие-то причины директор обслуживающей организации должен назвать сразу. Иначе он не владеет ситуацией внутри своей фирмы и не знает узких мест.

Напоследок. Никто не застрахован от пени и штрафов. Государство часто трактует законы по-своему. Многие законы написаны так, что в них есть внутренние противоречия. Возможны просто ошибки, можно что-то забыть. Все случается. Не стоит сразу уничтожать своего бухгалтера. Главное, чтобы он понимал, что он сделал, и не повторял ошибок. Но эти ошибки у хороших бухгалтеров редкость. Если у вас после сдачи каждого баланса есть проблемы, то бухгалтер точно не справляется.

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ДОКУМЕНТООБОРОТА И ВНУТРЕННЕЙ АНАЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Объединять эти два процесса в один раздел не совсем корректно. Но сделал я это сознательно, потому что без правильного документооборота внутренней аналитикой заниматься невозможно. А самой аналитике можно посвятить отдельное исследование. Мы же (как начинающие бизнесмены) коснемся ее поверхностно, рассмотрев самое простое и самое необходимое.

Частично внутренняя аналитика появится у вас раньше, чем документооборот. Ее основа — финансовый план. Почти все, что в него входит, является предметом анализа. Проводить его обязательно раз в месяц. Можно раз в неделю, но это даст слишком много цифр, исчезнет эффект масштаба, лучше раз в месяц.

Документооборот включает в себя возникновение документа в организации, движение документа в организации и хранение документа в организации. Движения документов внутри организации мы рассматривать не будем, так как в небольшой организации это просто, а в большой необходимо разбираться индивидуально. Мы же считаем, что ваша фирма пока небольшая. В основном рассмотрим, как правильно разносить документы по папкам.

Документооборот возникает при написании самого первого документа — Решения о создании предприятия (Протокола № 1). С этого момента вы и ваши бумаги станете неразлучны вплоть до ликвидации предприятия, если, конечно, такое случится.

С самого начала необходимо разделить учредительные и регистрационные документы и все остальное.

Учредительные и регистрационные документы — это:

- 1) протоколы. Все. С первого до последнего;
- 2) устав;
- 3) учредительный договор (при одном учредителе отсутствует);
- 4) свидетельство о регистрации;

5) свидетельство о постановке на налоговый учет с присвоением идентификационного номера налогоплательщика (ИНН) и коды причины постановки (КПП). (Что такое КПП не знаю, из названия понять не сумел, но его присваивают и спрашивают обязательно.) Оба кода

указываются в одном документе;

- 6) свидетельство о постановке на учет в Пенсионном фонде Российской Федерации;
- 7) свидетельство о постановке на учет в Фонде социального страхования;
- 8) свидетельство о постановке на учет в Фонде обязательного медицинского страхования;
- 9) справка Госкомстата о присвоении кодов статистики;
- 10) лицензия на осуществление деятельности (если деятельность лицензируемая).

На настоящий момент все. Что там еще придумают, добавят, отменят наши законодатели — предугадать невозможно. Одни документы выглядят очень внушительно, другие похожи на туалетную бумагу. Внимания на внешний вид обращать не стоит. Все хранить особо тщательно.

Для перечисленных документов необходимо завести отдельную папку-скоросшиватель или папку с вклеенными пластиковыми вкладышами, так называемыми «файлами». Мне лично нравится папка с вклеенными файлами, но это дело сугубо индивидуальное.

Под каждый документ необходим отдельный файл. Не экономьте на них. Стоят недорого, зато порядок обеспечивают близкий к идеальному.

К этим документам в процессе работы предприятия будут добавляться изменения в Уставе и протоколы. Вкладывайте их в ту же папку.

Ко всем учредительным и регистрационным документам необходимо сделать хотя бы по одной, а лучше по две нотариальные копии. Копии протоколов нотариально не заверяются. Все эти копии понадобятся обязательно. Сразу при получении документов о регистрации фирмы обычно делается один комплект нотариальных копий. Этого мало. Он будет использован при открытии расчетного счета. После этого желательно, чтобы на руках осталось еще хотя бы по одной нотариальной копии документов. Если денег на нотариальные копии жалко, то сделайте хотя бы обычные копии, чтобы потом заверить у нотариуса. Хорошим вариантом является наличие одной нотариальной копии и двух ксерокопий. Копии вкладываете в файл сразу за оригиналом все в ту же папку. Если места не хватает (например, для копии Устава), используйте следующий файл. Как только израсходовали копию — делайте новую. Отсутствие их сразу видно. Для контроля удобно.

Другие документы в эту папку добавлять нецелесообразно, может быть, только документы о праве собственности на недвижимость, находящуюся у вашего предприятия.

Все остальные бумаги лучше хранить отдельно. Их необходимо разделить на входящие, исходящие и внутренние документы. Папок может получиться много. Часть документов можно объединить, но об этом позже.

Итак, документы входящие и исходящие:

- 1) договоры входящие;
- 2) договоры исходящие;
- 3) письма входящие;
- 4) письма исходящие;
- 5) приходные накладные;
- 6) расходные накладные;
- 7) приходные счета-фактуры;
- 8) расходные счета-фактуры;
- 9) входящие акты выполненных работ;
- 10) исходящие акты выполненных работ;
- 11) счета исходящие;
- 12) счета входящие.

Внутренние документы:

- 1) заявления;
- 2) приказы;
- 3) распоряжения.

Большую часть внутренних документов составляют бухгалтерские документы. Некоторые из них связаны с расчетами по оплате труда — это табели рабочего времени, штатное расписание, ведомости на зарплату. Часть относится к производственной и торговой деятельности предприятия — это журналы учета выставленных счетов-фактур, журналы учета полученных счетов-фактур, книги покупок, книги продаж, расчеты себестоимости и пр. Другие документы относятся к наличным средствам организации: кассовая книга, отчет кассира. На них мы подробно останавливаться не будем. Изучайте бухгалтерский учет. Нам необходимо рассмотреть документы, с которыми вы как руководитель будете иметь дело достаточно часто.

С самого начала систематизируйте официальные бумаги и подписывайте все папки. Часть документов возможно объединить. Например, накладные и акты выполненных работ. Вкладываете их в одну папку через разделитель таким образом: входящие — отдельно, исходящие — отдельно.

Особо увлекаться объединением документов не рекомендую. Можно запутаться, особенно при большом документообороте. Если объединяете, то обязательно подписывайте на папке, что с чем идет.

Как я говорил выше, папок может получиться много, но если вы научитесь систематизировать правильно, количество папок не будет иметь значения. Сразу будете искать либо во входящих, либо в исходящих, либо во внутренних, либо в «остальном».

«Остальное» — это:

1. Данные на конкурентов.
2. Данные на поставщиков.
3. Предложения разные.
4. На ваше усмотрение.

Не обманывайтесь тем, что сейчас вы все помните. Если вы планируете прибыльный бизнес, то через какое-то время вы начнете забывать информацию, используемую редко. Это нормально. Все и не нужно помнить. Ваша задача: **МЫСЛИТЬ МАСШТАБНО**. Но пренебрежение к деталям способно сгубить даже самый интересный и перспективный проект. Не пренебрегайте ими.

Ну и, получив документ и при необходимости введя его в компьютер, подшейте его сразу. Доверенности подкалываются степлером к накладным. Бесхозных бумажек болтаться не должно. Отчеты в налоговую инспекцию и в фонды по почте отправляйте ценным письмом с описью вложенного. Ценность можно объявить символическую — рубль или два за вложенный документ. Опись и кассовый чек (чек — обязательно) подшиваете к вашим экземплярам отчетов и храните их в папке «Отчеты». Оригинал кассового чека бухгалтер может подшить к авансовым отчетам. Сделайте на копии чека, подшитого к отчету, отметку о дате и номере авансового отчета с оригиналом кассового чека почты. При необходимости быстро найдете.

Часть этих документов является **первичными документами**. Первичные — это оттого, что они возникают первыми и затем служат основой для создания других документов, осуществления действий и составления отчетов (бухгалтеры называют их «первичка»). Существует альбом унифицированных форм первичных документов. Можете посмотреть его сами, можете спросить о первичных документах у бухгалтера. Первичные документы — самые важные в бухгалтерском и налоговом учете. Они — «фундамент» этих учетов. Именно первичные документы первыми будут изучать во время проверок.

Кроме систематизации и учета документов существует еще непосредственное движение их внутри организации. Это тоже часть документооборота. В больших организациях контроль за движением документов между отделами должен существовать обязательно. Если у вас есть какие-либо примеры хорошей организации внутреннего документооборота, запоминайте их на будущее.

Когда у вас будет порядок в документах, легче станет производить финансовый учет. Современное программное оборудование значительно облегчает задачу. Обработать с применением компьютера данные и получить цифры для финансового учета просто. Самое трудное в финансовом учете — это извлекать из него объективные выводы. Если дела идут хорошо, то получить реальный финансовый результат проблемой обычно не является. Если дела не очень — то это уже вопрос. Несмотря на то что цифры врать не могут, результат может отличаться от фактического. Такое происходит от желания улучшить показатели. Например, платеж пришел в этом месяце, а отгрузка произойдет лишь в следующем, мы все отражаем этим месяцем. Или, например, поставщик вам отгрузил продукцию в конце недели, железнодорожная квитанция есть — товар еще не пришел, а вы его уже показываете в приходе. Происходит увеличение товарных остатков без самого товара. Возможно завышение оборотов за счет учета их с НДС. В общем, варианты возможны. Чтобы этого не произошло, определите себе систему учета данных. Она должна быть **принята и понята** всеми учредителями. **Никогда не пытайтесь улучшить показатели.**

Принятую систему учета данных необходимо менять обоснованно, когда ясно, что она мешает работе и развитию вашего бизнеса. При этом надо будет обязательно скорректировать данные с учетом внесенных изменений и не пытаться напрямую сопоставлять результаты до принятых изменений и после них. Это все равно что сравнивать напрямую температуру по Цельсию и по Кельвину. Получится полный бред.

Еще раз подчеркиваю: порядок в ведении и хранении первичной документации **всегда**

упрощает аналитику.

С начала рабочей деятельности систематически вносите данные в таблицу финансового плана на текущий месяц и сравнивайте показатели с планом. Для первого времени этого достаточно. Вообще это необходимо делать всегда. Даже тогда, когда вы будете уверенно стоять на ногах и перекрывать «Кока-колу» и РАО «ЕЭС России» вместе взятые. Просто масштабы будут другие, а принципы те же.

Вообще в анализе работы организации придумать можно очень много. Рассчитывать различные показатели, выдавать цифры, рисовать графики. Не увлекайтесь особо. Нужно понимать, для чего вы делаете те или иные подсчеты. Иначе будете тратить на это слишком много сил и времени и можете просто запутаться в цифрах. Ведь все данные необходимо еще и увязать друг с другом. Причем сделать это нужно правильно. В противном случае вместо картины получите превосходный набор мозаики.

При всей важности внутреннего анализа данных работы фирмы помните, что он денег не приносит. Продаете вы не его. Это всего лишь отчет о прошедшем периоде. Он служит для оценки прошлого, уточнения состояния организации и планирования дальнейших действий, более ни для чего. Поэтому основные усилия должны быть направлены на продажу вашего продукта, а не на аналитику того, что уже было. Основная цель финансового учета — знать реальное состояние финансов организации и сколько денег вы должны изъять из бизнеса.

10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Для меня самое трудное определение и занятие. Мы уже рассмотрели бухгалтерский и финансовый учет. Управленческий учет венчает эти два учета. Служит он для целей управления. Вообще, «учетом» называть его не совсем корректно, но название существует, прижилось, приходится использовать. Фактически состоит из двух слов: «управлять» и «учитывать». От этого и оттолкнемся.

Управленческий учет состоит из плана задач, действий и целей на текущий и последующий периоды работы предприятия, опирается на данные финансового и бухгалтерского учета.

Еще одна формулировка.

Управленческий учет — процесс сбора, анализа и подготовки информации для управленческого персонала, которая позволяет ему увидеть полную картину деятельности предприятия и принимать обоснованные управленческие решения.

Служит для целей управления.

В современной литературе управленческий учет обычно сводят к управлению ресурсами предприятия, т. е. запасами сырья и товаров, расчету себестоимости, движением сырья и товаров по складу. Для этого существуют специальные компьютерные программы управления предприятием. Это все правильно. И действительно, управление себестоимостью и ресурсами вашего предприятия — это огромная часть управленческого учета. Для вашего персонала управленческий учет на этом заканчивается. Но вы как руководитель должны смотреть вперед, в будущее вашего предприятия. Вы должны производить *планирование* с помощью данных управленческого учета. Именно в этом состоит истинное предназначение управленческого учета для руководителя. Вы должны определять с помощью его данных, на какой величине вам необходимо удержать себестоимость, как вы это будете делать, какими ресурсами вы обладаете, какие задачи будут у вашей организации в следующем периоде.

Планирование производят обычно на год, полугодие, квартал, месяц. На месяц определяются наиболее точные цифры, конкретные задачи. На год — только общие показатели. Но они являются ориентиром. Сверяться с ними необходимо постоянно.

Управленческий учет сравним с бизнес-планом. Просто бизнес-план — это проект, а управленческий учет производится на основе фактических показателей прошедшего периода. Не пренебрегайте управленческим учетом, не забрасывайте его. Он является наиболее трудным из трех видов учета (финансового, бухгалтерского и управленческого). Финансовый и бухгалтерский учеты, во-первых, оперируют только цифрами, во-вторых, они работают с уже прошедшим периодом, с готовыми данными. Управленческий учет направлен вперед — это планирование. Необходимо правильно понять имеющиеся цифры, сделать выводы, принять необходимые решения и поставить новые задачи. Я не случайно пишу про правильное понимание цифр. Даже себестоимость можно рассчитать более чем одним способом. То же относится и к затратам: какие виды затрат относить к постоянным издержкам, какие — к переменным. Вам необходимо знать логику получения цифр, откуда они берутся. Это трудно. Будут не только правильные, но и ошибочные решения, завышенные и заниженные цели. Совет тут только один — учитесь. Других

рецептов нет. Главное, чтобы вы это делали. Иначе организация будет развиваться, как получится. Причем получаться может замечательно. Возможно, будет расти, как на дрожжах. Все равно необходимо научиться планировать, предугадывать ситуацию, верно анализировать имеющиеся данные и улавливать тенденции. Опять же появится хорошая привычка. При ухудшении состояния дел поможет. А то, что ситуация временами будет ухудшаться, — это я вам гарантирую. Да и жизненный опыт говорит, что все хорошее когда-нибудь заканчивается. То же самое происходит с безудержным ростом — он тоже заканчивается. И начинается та самая конкурентная борьба. Вот тут вам эта хорошая привычка и пригодится. Так что управляйте и учитывайте.

11. ВЫБОР ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Речь пойдет о выборе программного обеспечения, предназначенного для бухгалтерского, складского, управленческого учета. Можно сказать, что это программы, предназначенные для текущей работы предприятия. В конце раздела будет дан краткий обзор справочно-правовых систем.

Выбор программного обеспечения дело трудное и неблагодарное. В чем-то даже хуже, чем подбор персонала. Персонал хоть уволить можно. Причем сразу. Через минуту, как приняли. Купленную же программу уволить невозможно. Жалко уплаченных денег, привыкаешь, пугает мысль о переучивании сотрудников, неизбежных ошибках и сбоях при переносе данных в текущей работе. При этом нет уверенности, что другая программа будет работать лучше. Интенсивность работы современной организации во многом зависит от программного обеспечения. Выбранная программа должна помогать в проведении не только бухгалтерского, но и финансового и управленческого учета.

При торговой, производственной или торгово-производственной деятельности происходит движение товаров, материалов. Необходим складской учет. Если вы руководите производством — нужна калькуляция, есть приход, уход, списание сырья. Часто у организаций имеются основные средства, их тоже необходимо учитывать. В сфере услуг обычно можно обойтись только выпиской первичных документов, ведение склада не требуется. Это облегчает учет, и программа может свестись только к бухгалтерскому блоку.

Само ведение складского учета вручную при большом движении товара затруднительно, но основную проблему вызывает оформление документов на отпуск товара, сырья. При ручном вводе данных в накладные, а затем в счета-фактуры может быть допущено слишком много ошибок. Такой способ занимает массу времени, без компьютера никак не обойтись.

В настоящий момент все программы можно разделить на специализированные и общие. Вторые еще можно назвать программами управления предприятием.

Такое деление достаточно условно. И специализированные программы, и программы управления предприятием обычно состоят из блоков. Чаще всего это бухгалтерия, склад, делопроизводство, физические лица. Большая программа управления предприятием обычно имеет общую базу данных, с которой одновременно работают все блоки. Обмен данными происходит в режиме реального времени. Изменения в данных, произведенные на любом рабочем месте, тут же отражаются для всех остальных сотрудников и сразу готовы к последующей работе. При этом доступ к информации можно регламентировать. В специализированных программах каждый блок работает самостоятельно и способен передавать данные в другой блок. До момента передачи эта информация доступна только определенному отделу, т. е. возникает какая-то задержка в передаче информации. Иногда это не важно, иногда затрудняет работу. В таких программах доступ к чужим данным тоже поддается регламентированию. Блоки в специализированных программах можно соединять и получать программы управления предприятием. Есть некоторые специфические программы, например для управления гостиницей, кафе, рестораном, стройкой, формально именно их можно считать специализированными.

Разница между специализированной программой и программой управления предприятием заложена в принципах создания. Специализированная программа обрабатывает и выдает данные для конкретной задачи (можно сказать, отдела). Например, блок бухгалтерии годится только для обработки и получения данных бухгалтерского учета. Блок складского учета служит для учета движения товаров и материалов. И уже при расширении предприятия, при возникновении у руководства новых требований и задач программисты увязывают между собой блоки и получают на выходе дополнительные возможности обработки информации.

Программы управления предприятиями изначально ориентированы на обслуживание всей организации как единого целого, выдачу и увязку отчетов по различным группам и различным отделам, на управления деятельностью в текущий момент времени. В них по-другому

организована работа программы с базами данных, хранение этой информации, взаимодействие блоков и по-иному реализована аналитика. В разработке концепции таких программ используется другой подход. Это хорошо видно в текущей работе, когда в режиме реального времени происходит изменение данных в одном блоке и это отображается в других блоках, когда запрашиваются данные по тому или иному отделу.

Сказать, что программы управления предприятиями лучше, чем специализированные, нельзя, они разные — как самосвал и спортивный автомобиль. И тот и другой хорош для своих задач. Программы управления предприятиями обычно сложнее, требовательнее к машинным ресурсам и нужны далеко не всем. Обычно их эффективной работе предшествует достаточно кропотливый процесс внедрения. Производится «настройка» системы под требования организации. Часто для нее необходимо держать в штате квалифицированного специалиста по программному и аппаратному обеспечению.

Здесь необходимо понимать свой бизнес, видеть перспективы его развития, разобраться, на что годится та или иная программа, что она может, насколько сложна в работе и настройках. Для этого необходимо поработать с ней хотя бы в демонстрационном режиме пару-тройку дней. Двухчасовой консультации для выбора программы мало. Ничего не запомните и не поймете, особенно если это первый опыт. Мы с бухгалтером при выборе программного обеспечения просмотрели пять-шесть программ. При этом у нас уже был опыт работы с одной программой. Все программы нам ставились в демо-версии продавцами. Каждая из них позволяла проводить определенные действия с ограничением по времени или по количеству операций. Остановились на той, которая покорила своей простотой (в том числе и экранной), логичностью и широкими возможностями. Также нам подошло, что ее можно было докупать блоками. На ней и остановились, на ней работаем до сих пор вот уже 10 лет. Как оказалось, это была программа управления предприятием. В тот момент мы об этом не знали.

Отдельно об «1С». Данная программа первой массово появилась на рынке бухгалтерского программного обеспечения, имела наилучшую поддержку, оптимальную цену и конфигурацию. С той поры де-факто стала стандартом бухгалтерских программ. «1С» стыкуется с программным обеспечением налоговой инспекции, фондов. Ей обучают на всех курсах и учебных программах, посвященных бухгалтерскому учету. По ней очень много литературы и специалистов. У нее наиболее мощная техническая поддержка. Купить ее можно везде в коробочном варианте. В провинции ей альтернативы нет, да и в больших городах во многих случаях тоже. Вариантов — на любой вкус. Этой «1С:Бухгалтерия», и «1С:Предприятие», и «1С:Склад», и общепит, и кадры, и прочее и прочее. Выбор действительно есть. Предлагают ее множество организаций, так что можно поискать, у кого лучше условия.

Сказать о ней что-то плохое не могу. Хорошее тоже. Знаю недостаточно хорошо. Программа как программа. Со своими преимуществами, достоинствами, проблемами и недостатками. Собирается из блоков, так как изначально возникла из программы бухгалтерского учета. Отношение к «1С» иногда противоречивое. Знаю людей, которые перешли на нее с других программ и считают наилучшей. Знаю и таких, которые ее терпеть не могут. В общем, все как обычно. В процессе выбора программы посмотреть ее нужно обязательно. Подобрать другую можно, но не всегда нужно.

При выборе программы также необходимо сравнить начальную стоимость, стоимость обновления и абонентского обслуживания, возможность самостоятельного редактирования табличных и печатных форм. Обновления будут нужны достаточно регулярно. Возникают они из-за изменений в законодательстве и обычного улучшения программ. Со временем вам может потребоваться сетевая версия программы. Узнайте, сколько она стоит. Некоторые программы изначально стоят очень дешево, но обслуживание влетает в копеечку. Обязательно уточните требуемую конфигурацию компьютеров и сервера — как аппаратную, так и программную.

Главное при выборе — не торопиться. Программа — не человек, никуда не денется. Вдумчиво выясняйте возможности программы, ее преимущества, недостатки, кому она предназначена. Если разбираться лень или некогда — покупайте «1С». Нужную конфигурацию подберете обязательно. Учтите, что бухгалтер, пришедший к вам, будет спрашивать про «1С». Среднее время на освоение программы — около трех недель.

Специально о нелегальных программах, или, как теперь говорят, — контрафактных. Покупать их или нет — личное дело каждого. Если с деньгами совсем туго, то, может быть, есть смысл купить нелегальную бухгалтерию. Но это выбор только ваш. Поинтересуйтесь у знакомых, может кто-нибудь работает с такой программой. Учтите только, если произойдет

потеря данных, винить будет некого. Диск с нелегальной программой можно купить рублей за 500.

Предлагаю поискать в Интернете бесплатные или очень недорогие программы бухгалтерского и складского учета. Среди них попадаются хорошие простые программы. Мне, например, понравилась «Бизнес-пак». Она предназначена для выписки всех первичных документов. Есть и другие, поищите. Они хорошо подходят для небольших задач.

Мониторы для современных программ лучше покупать 17-или 19-дюймовые. Для DOS-версий хватало 15-, а то и 14-дюймовых, а для Windows этого уже мало. Информации на экране много, и с маленьким монитором работать очень трудно. DOS-версии встречаются уже реже и реже, о чем я лично сожалею. Они были очень лаконичными и функциональными.

Кроме программы бухгалтерского учета вам не помешает база данных по федеральному и местному законодательству, деловым бумагам (формы утвержденных бланков, заявок, типовых договоров, доверенностей и пр.), вопросам и ответам по бухгалтерскому и налоговому учету. Там может быть еще много различных документов, но это наиболее востребованные. Называют их справочно-правовые системы. Основные базы — это «Консультант плюс», «Кодекс», «Гарант». Сейчас новую интересную программу стала предлагать та же компания «1С». Все эти программы можно просмотреть в демо-версии, в том числе и через Интернет. В больших городах вам их начнут предлагать, как только ваша фирма засветится хоть где-нибудь: в рекламе, справочнике, базе данных налоговой инспекции. Цены на программы различны в зависимости от комплектации и предлагающей компании. С точки зрения функциональности программы похожи, выбор исключительно за вами. Лично у меня здесь особых пристрастий нет. В работе пригодится, и не единожды, хотя бы сэкономите на бланках бухгалтерского учета. Справочно-правовые системы позволяют получать бесплатную информацию со своих сайтов через Интернет в вечерние льготные часы. Если денег нет и не можете купить программу сейчас, пользуйтесь этой возможностью.

12. ЛИКВИДАЦИЯ БИЗНЕСА

При ликвидации бизнеса потери неизбежны!

Раздел грустный, но необходимый. Бизнес может не получиться. Такое бывает. Особенно в первый раз. Здесь необходимо понимать, действительно не получилось или вы просто устали и не хотите больше толкать в гору этого слона, которого еще и кормить при этом приходится (деньгами, личным временем, разочарованиями). Возможен вариант, когда вы принимаете решение о ликвидации на основании анализа бизнеса, понимая, что прибыльность в нем слишком мала и больше не станет. Быть может, вы наигрались в собственника и больше не хотите этого кошмара с ответственностью, бессонными ночами, мучительным выбором и туманными перспективами. Хватит. Хочется спокойной жизни с законными выходными, отпуском, фиксированной зарплатой и отсутствием личной ответственности за все, в первую очередь за стратегические и тактические решения и действия. \

Короче, пора ликвидировать бизнес. Только учтите, открыть несоизмеримо легче, чем закрыть. Открытие — это цветочки, закрытие — ягодки. Трудоемкость, ответственность, потери — все выше. Удар по личным амбициям. Знакомые будут шутить, кто-то жалеть, могут позлорадствовать, хотя последних мало. Морально ликвидация очень тяжела, открываться несоизмеримо приятнее.

Ну ладно, перейдем от лирики к делу. Ликвидировать бизнес можно двумя способами. Первый — просто все бросить и свалить с остатком денег. Второй — попытаться закрыть бизнес более или менее прилично, не обидев по возможности никого. Первый я не обсуждаю, мне он не подходит: и вам идти таким путем не рекомендую. Причин несколько: это и обыкновенная порядочность, приобретение опыта, возможность спасти больше денег (как впрочем, и меньше). Вновь решитесь организовать следующий бизнес, по крайней мере не будут считать мошенником и легкомысленным человеком. Ну, не получилось, бывает. Если в будущем найдете силы взяться за новое дело, уважать станут больше. Еще одна причина: если вы бросаете фирму на произвол судьбы, то генеральный директор и главный бухгалтер рискуют попасть под ответственность, в том числе и уголовную, за уклонение от уплаты налогов по статье 199 Уголовного кодекса Российской Федерации.

Ликвидация бизнеса. Обратите внимание на два понятия: ликвидация дела и собственно предприятия (ПБОЮЛ, ООО или АО). Разницы в ликвидации между ПБОЮЛ, ООО и АО практически нет. Подготовительные действия не отличаются совсем.

Начинаем с закрытия дела.

Трудность закрытия дела зависит в первую очередь от его масштабности. Чем масштабнее дело, тем труднее его закрыть, тем больше будут потери. Для начала наметьте план действий по закрытию бизнеса.

1. Просмотрите договоры. Когда они заканчиваются, за какое время необходимо предупредить контрагента о прекращении действия договора.

2. Определите приоритетность договоров и составьте список их закрытия в порядке значимости. Оповестите всех в порядке очереди по данному списку. Далеко не всех необходимо оповещать загодя. Лучше ориентироваться на срок, указанный в договоре.

3. Объявите персоналу о ликвидации дела. Рассчитайте, в какое время лучше сообщить сотрудникам о вашем решении, чтобы они не уволились раньше, чем завершат определенные дела. Предупредить необходимо не слишком рано, чтобы не ушли раньше, но и не слишком поздно, чтобы люди не остались на улице. Учтите, многие живут без запаса денег, от зарплаты до зарплаты. Это ваш персонал. Несите за него ответственность. Благодарностей не ждите, но ваша совесть будет чиста. Тоже немало.

4. Составьте список долгов. О тех, которые не сумеете вернуть полностью, составьте специальное письмо. Объясните кредитору ситуацию: предприятие банкрот, предлагает погасить хотя бы часть задолженности товаром, мебелью, оргтехникой. То, что отдавать совсем жалко, заранее вывезите. Например, любимое кресло директора, набор чайных ложечек или, не ровен час, копировальный аппарат. Если серьезно, определите, что вам еще может понадобиться, и с работы уберите. Не искушайте кредиторов. Только проверьте, числится ли это на балансе предприятия. В письме обязательно укажите, до какого числа необходимо принять решение по долгу. Минимальный срок, определяемый законодательством, два месяца. Больше можно, меньше нельзя. Возможны инциденты с кредиторами. Но это намного лучше, чем если вы просто исчезнете и вас будут искать с собаками. Ну, понервничает кредитор и, возможно, согласится на то, что есть. Вы же как нормальный человек обратились. Перед бандитами долгов лучше не иметь, им желательно отдать все, что должны, и потом поставить в известность, что вы ликвидируетесь. Если не получается отдать, действуете по обычной схеме. Куда деваться. Они ведь тоже люди. Плохие, но люди. «Отморозков» сейчас меньше. Может быть, найдете подходящее во времени решение.

5. Если на счете есть предоплата и деньги, не обеспеченные отгрузкой, услугой, лучше всего перечислить их назад. Обращаетесь к плательщику, он вам пишет письмо на возврат его денег. Говорить, что вы закрываетесь, необязательно. На основании этого письма вы осуществляете возвратный платеж. В письме от плательщика ни в коем случае не нужно указывать, что возврат денег производится в связи с ликвидацией вашей организации. Лучше указать что-нибудь нейтральное, что-то вроде «в связи с отсутствием необходимости» или «ошибочно перечисленные средства», подойдет «в связи с отсутствием товара». На возврат средств с расчетного счета всегда необходим оригинал письма. Факсовая копия не подходит.

6. Если у вас остался нереализованный товар, его необходимо быстро распродать. Аренда — дело дорогое. Для распродажи подходит рассылка персонального предложения конкурентам. Понятно, распродавать товар придется по демпинговым ценам. Ничего, сэкономите на аренде и персонале. Реальная скидка на товар составит не менее 15% от закупочных цен у производителей.

7. На расчетном счете оставьте минимум денег из расчета затрат по его обслуживанию. Следует передать (продать) с баланса предприятия все, что есть в наличии, дружественной организации, своей «пустышке». В противном случае все остатки может забрать государство. Передачу с баланса самого ценного и необходимого требуется сделать в первую очередь, еще до пункта № 1, т. е. непосредственно после принятия решения о ликвидации.

Завершив эти действия, приступайте непосредственно к ликвидации предприятия.

Как видите, сделать необходимо много. Поверьте, материальные потери будут большие. Думаю, удастся вытащить только половину вложенных денег. Во всяком случае, у меня именно такой опыт.

Могу предложить еще один вариант закрытия — продажа вашего бизнеса. Возможно, что ваше дело может быть интересно кому-нибудь. Не отбрасывайте такую возможность. То, что у вас не получилось, не означает, что не получится у другого. Если вам удалось создать более или менее работоспособную организацию со сложившимся кругом клиентов и устоявшимся оборотом, то это уже может быть интересно. Новый собственник не тратит время на поиск помещения, набор персонала, период первоначальной раскрутки. Он покупает у вас бизнес, вкладывает дополнительные деньги и продолжает деятельность. Такой вариант может оказаться намного

выгоднее, чем закрытие дела.

Ликвидация предприятия. Тоже два пути. Первый — официальная ликвидация. Второй — продать фирму кому-либо, т. е. другому владельцу. Оба имеют и достоинства, и недостатки.

Официальная ликвидация подчиняется все тому же Федеральному закону «О государственной регистрации юридических лиц» № 129-ФЗ от 8 августа 2001 г. Для нее сначала надлежит подать в налоговую инспекцию заявление о ликвидации, и после проведения процедуры ликвидации ваша организация будет исключена из реестра действующих.

Во время проведения ликвидации вам будет назначена налоговая проверка. Проведут ее с пристрастием. Это, с одной стороны, является одним из отрицательных моментов официальной ликвидации. Если у вас были серьезные проблемы с бухгалтерским учетом, с первичной документацией, приказами и договорами, то могут насчитать существенные пени и штрафы. При этом с ликвидирующейся организации взять нечего (напоминаю, расчетный счет должен быть обнулен, на балансе ничего нет). Но с долгами перед государством просто так ликвидироваться не удастся. Придется запускать процедуру банкротства. Страшного в ней ничего нет, но это дополнительное удлинение и усложнение закрытия.

С другой стороны, проверка является положительным моментом, причем весомым. После ее проведения документы отправят в архив и к вам уже не сумеют предъявить никаких претензий. Срок исковой давности по экономическим делам невелик, всего три года, но иногда и этого достаточно. Если организации нет в списках ликвидированных, то при встречных или иных проверках (например, по фондам социального страхования или пенсионному) за документами будут обращаться к вам как к руководителю. После проведения процедуры ликвидации ваше предприятие перестанет числиться в базах данных и государство забудет о вас навсегда. И даже если вам по ошибке пришлют какую-либо бумажку, то исправится эта ошибка быстро.

При самостоятельной ликвидации бизнеса основная нагрузка ложится на бухгалтера. Именно он принимает выездную налоговую проверку и он составляет ликвидационный баланс.

Этапы официальной ликвидации:

1) оформляете решение о ликвидации. Для этого используется специальный бланк. Форма утверждена Постановлением Правительства РФ от 19 июня 2002 г. № 439;

2) одновременно создаете ликвидационную комиссию. В ее состав входят директор, учредители и главный бухгалтер. Комиссия должна будет сдать отчеты и уплатить налоги ликвидируемой организации;

3) в трехдневный срок со дня утверждения решения о ликвидации необходимо известить налоговую инспекцию о ликвидации и составе комиссии. Налоговая инспекция назначит дату выездной проверки;

4) надлежит опубликовать в печати объявление о прекращении деятельности фирмы с указанием даты решения о ликвидации, состава ликвидационной комиссии и ИНН, срока предъявления претензий кредиторами. Кредиторов ждите в течение двух месяцев с момента опубликования объявления. Обязательно сохраните газету с вашим объявлением, тогда факт публикации и ее дату опротестовать станет невозможно;

5) письменно известите всех кредиторов и дебиторов о ликвидации. Потребуйте с должников возврата хоть каких-нибудь денег;

6) проведите инвентаризацию с составлением акта инвентаризации;

7) рассчитайте и увольте сотрудников. Увольнять лучше по заявлениям об увольнении по собственному желанию.

Ваши потери при этом уменьшатся. При увольнении по сокращению штатов посчитайте, сколько средств вам на это понадобится, и зарезервируйте нужную сумму;

8) по истечении двух месяцев со дня опубликования объявления надо составить промежуточный ликвидационный баланс;

9) если часть персонала попадает под сокращение в связи с ликвидацией организации, то необходимо уволить его с выплатой выходного пособия. Затем рассчитываетесь с кредиторами, которые обеспечены залогом, далее погашаете долги по налогам и сборам. После этого рассчитываетесь со всеми остальными;

10) далее подаете заявление о снятии организации с учета в налоговой инспекции. С заявлением предоставляется промежуточный ликвидационный баланс. В четырнадцатидневный срок после подачи документов организацию должны снять с учета (статья 84 НК РФ);

11) после проведения налоговой проверки и получения решения о согласовании промежуточного баланса закрываете расчетные счета в банках. Затем уничтожаете печать фирмы.

Уничтожение печати оформляется актом, который подписывают члены ликвидационной комиссии;

12) после проведения всего вышеуказанного уплачиваете госпошлину (2000 р. по состоянию на 2004 г.), составляете ликвидационный баланс. Его предоставляете в налоговую инспекцию вместе с квитанцией об оплате госпошлины;

13) получив выписку из госреестра о ликвидации фирмы, считаете процесс завершенным. Можно, приступать к регистрации новой фирмы.

Самый большой недостаток официальной ликвидации — ее почти никто не проводит. Кроме той самой проверки необходимо оформить еще огромное количество бумаг, обнулить расчетные счета перед закрытием, сдать документы в архивы и еще и еще... Трудоемкость огромная. Как осуществлять ликвидацию организаций, сотрудники налоговых инспекций не знают, не умеют. Представляют только теоретически, а на практике получается с трудом. Для сравнения предлагаю выписку из федерального закона о государственной регистрации юридических лиц.

«ГЛАВА VII. ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА В СВЯЗИ С ЕГО ЛИКВИДАЦИЕЙ

Статья 20. Уведомление о ликвидации юридического лица

1. Учредители (участники) юридического лица, или орган, принявший решение о ликвидации юридического лица, обязаны в трехдневный срок в письменной форме уведомить об этом регистрирующий орган по месту нахождения ликвидируемого юридического лица с приложением решения о ликвидации юридического лица.

2. Регистрирующий орган вносит в государственный реестр запись о том, что юридическое лицо находится в процессе ликвидации. С этого момента не допускается государственная регистрация изменений, вносимых в учредительные документы ликвидируемого юридического лица, а также государственная регистрация юридических лиц, учредителем которых выступает указанное юридическое лицо, или государственная регистрация юридических лиц, которые возникают в результате его реорганизации.

3. Учредители (участники) юридического лица или орган, принявшие решение о ликвидации юридического лица, уведомляют регистрирующий орган о формировании ликвидационной комиссии или о назначении ликвидатора, а также о составлении промежуточного ликвидационного баланса.

Статья 21. Документы, представляемые для государственной регистрации при ликвидации юридического лица

1. Для государственной регистрации в связи с ликвидацией юридического лица в регистрирующий орган представляются следующие документы:

а) подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Правительством Российской Федерации. В заявлении подтверждается, что соблюден установленный федеральным законом порядок ликвидации юридического лица, расчеты с его кредиторами завершены и вопросы ликвидации юридического лица согласованы с соответствующими государственными органами и (или) муниципальными органами в установленных федеральным законом случаях;

б) ликвидационный баланс;

в) документ об уплате государственной пошлины.

2. При ликвидации юридического лица в случае применения процедуры банкротства в регистрирующий орган представляются:

а) определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства;

б) документ об уплате государственной пошлины.

Статья 22. Порядок государственной регистрации при ликвидации юридического лица

1. Государственная регистрация при ликвидации юридического лица осуществляется регистрирующим органом по месту нахождения ликвидируемого юридического лица.

2. Ликвидационная комиссия (ликвидатор) уведомляет регистрирующий орган о завершении процесса ликвидации юридического лица не ранее чем через два месяца с момента помещения в органах печати ликвидационной комиссией (ликвидатором) публикации о ликвидации юридического лица.

3. Документы, предусмотренные статьей 21 настоящего Федерального закона, представляются в регистрирующий орган после завершения процесса ликвидации юридического лица.

4. Представление документов для государственной регистрации в связи с ликвидацией

юридического лица осуществляется в порядке, предусмотренном статьей 9 настоящего Федерального закона.

5. Государственная регистрация при ликвидации юридического лица осуществляется в сроки, предусмотренные статьей 8 настоящего Федерального закона.

6. Ликвидация юридического лица считается завершенной, а юридическое лицо — прекратившим свою деятельность после внесения об этом записи в государственный реестр. Регистрирующий орган публикует информацию о ликвидации юридического лица».

Как видите, информация в законе является неполной по сравнению с реально проводимыми действиями и их объемом. Это является проблемой не только для предпринимателей, но и для сотрудников налоговой инспекции. Они также читают закон и иногда не совсем понимают, что необходимо делать организации и непосредственно им в настоящий момент. Налоговикам не хватает опыта. Когда мы ликвидировали официально одну из наших фирм, то выяснилось, что мы вообще были первыми в нашей районной налоговой инспекции (а это Петербург), кто пошел таким путем. Процесс длился два года. Правда, наши документы один раз умудрились потерять, причем все. Ну, переезжали они. Бывает. Пришлось начать все заново. Получилось чуть побыстрее, но все делали заново. Сами мы провести ликвидацию не могли, нанимали юридическую фирму. И обошлось это сомнительное удовольствие дорого. Конечно, мы ликвидировались особенно долго, но и при нормальном стечении обстоятельств менее, чем на полгода рассчитывать нельзя. Год — реально. Удовольствие не из дешевых. Провести ликвидацию самостоятельно трудно. Приходится привлекать все те же юридические конторы. Цены у них колеблются в районе полутора тысяч долларов (по состоянию на 2005 г.). Если ликвидацию будет осуществлять ваш бухгалтер, посчитайте его зарплату за период ликвидации и сравните с ценой услуги фирмы. Затем можно выбрать наиболее подходящий путь. При ликвидации непосредственно вами затраты будут близки к нулевым. Официальные платежи не считаются.

Другой вариант ликвидации — продажа фирмы. Скорее всего, вы сами этим заниматься не будете. В этом случае необходимо найти такого человека, который купит вашу проблемную фирму, провести все изменения в Уставе, сделать акты передачи документов. За вас это могут сделать профессионалы. Обычно кто регистрирует, тот и закрывать умеет, т. е. юридические конторы. У них эта система налажена. Оказывают такую услугу не все, но поиск не проблема. Открываете газету или телефонный справочник на разделе «Юридические услуги» и ищите объявления о ликвидации предприятий.

Здесь существуют два пути. Первый путь — просто продажа фирмы. Это наиболее быстрый способ: оформляется договор купли-продажи долей (акций) в уставном капитале, оформляется смена учредителей, увольняются старые директор и главный бухгалтер, назначаются новые, вносятся изменения в уставные документы. После внесения изменений в десятидневный срок подаются данные об изменениях в налоговую инспекцию. Все. Весь процесс отнимет у вас около 15 дней и 3000-4000 р. Недостаток такого способа в том, что фирма на самом деле остается существовать. Да, деятельность вестись не будет, балансы сдавать тоже не будут, налоги тоже платить перестанут, да и не с чего. Но фирма не исчезает, появляется еще одна «мертвая душа». Она по-прежнему будет числиться в реестре налоговой инспекции как действующая организация. Плохо, конечно. Но происходит это не от хорошей жизни. Слишком сложен и дорог путь официальной ликвидации. Правда, появилась новая услуга — продажа с ликвидацией. Рекомендую такую услугу тоже оформить договором с записью о проведении последующей ликвидации.

При встречных проверках в случае обнаружения ошибок в сданной ранее отчетности налоговая инспекция станет искать вас, но вы отвечаете инспектору, что фирма уже не ваша, актом все документы были переданы новому владельцу, и просите больше вас не беспокоить. Координаты нового владельца вы давать не обязаны. Большой плюс данной схемы — быстрота. Иногда это необходимо.

Второй путь — слияние с другой организацией. Все те же юридические конторы подбирают вам фирму, которая готова поглотить вашу. Подписывается договор о слиянии (присоединении), составляется акт передачи документации, и производится перерегистрация. После ее проведения ваша организация вычеркивается государством из государственного реестра фирм, и вы вновь свободны. Это способ занимает 1-1,5 месяца, стоит дороже, около 30 тыс. р., но он качественнее, так как ваша организация для государства перестает существовать.

Если вы остановили выбор на ликвидации через продажу, все равно необходимо провести все те же подготовительные действия. Также помните, что покой наступит только после

получения документов о завершении процесса ликвидации, продажи или слияния. До того момента если нагрянет налоговая проверка или проверка из фондов, то вы попали на пени и штрафы. Также до момента получения выписки из госреестра о ликвидации (продаже, слиянии) фирмы она обязана платить налоги.

Какой путь ликвидации выбрать, решаете только вы. Ответственность лежит тоже исключительно на вас. Да вообще, всю ответственность за состояние дел в вашем деле, жизни несете только вы. Ругать необходимо только себя.

При ликвидации через продажу или слияние и реорганизацию всегда остается вероятность, что налоговая инспекция может попытаться объявить сделку ничтожной. По формальным признакам это возможно. Если у фирмы были большие долги, ошибки в отчетности и ее вдруг купил Иванов Иван Иванович, то зачем ему это было надо? Альтруистов таких еще поискать. То же самое относится и к сделке через слияние, но здесь подкопаться труднее, так как ваша организация исчезает из реестра фирм. Вероятность такого развития событий очень мала, но она есть и вы должны об этом знать.

Привлекая юридическую контору для ликвидации предприятия, желательно не платить всю сумму за работу сразу и ограничиться авансом. Необходимо, чтобы был заключен договор с указанием, что специалисты производят именно ликвидацию вашей фирмы, а не оказывают юридические услуги. Документы передавайте **только по описи с составлением передаточного акта**. Подписи и круглые печати сторон обязательны. После завершения всех процедур вам должны выдать копии новых учредительных документов, в которых уже будет значиться новый собственник, либо копию уведомления об исключении организации из госреестра (при слиянии). Если осуществляется официальная ликвидация, то налоговой инспекцией выдается копия уведомления о ликвидации организации и исключении ее из госреестра.

Увлекаться ликвидациями фирм с целью решения проблем с бухгалтерией и уплатой налогов не стоит. Путь порочный. Лучше найти хорошего бухгалтера.

13. РЕКОМЕНДАЦИИ

В этот раздел вошло все, что не тянет на отдельный раздел, но знать необходимо. Часть могла бы войти в другие разделы, но вынесено отдельно. Это то, на что я хотел бы обратить ваше внимание дополнительно.

13.1. Имидж предприятия

Имидж предприятия начинает формироваться с самого начала деятельности. Складывается из всего. Главное — не переборщить. Самое неприятное в имидже, что его можно только повышать, опускаться вниз категорически нельзя. Основные составляющие имиджа — это месторасположение вашей организации, качество полиграфии и оформления помещения. Причем оформление офиса действительно стоит на последнем месте. Офис — это то, что ваш клиент увидит последним. До этого восприятие вашей фирмы будет сформировано какими-либо печатными материалами, информацией из Интернета. Контрагент посмотрит, где вы находитесь, и лишь потом приедет. Контору можно отделать недорого, довольно просто и строго, в стиле так называемого «евроремонта» — это гладкие крашенные стены из гипсокартона, офисная мебель из ДСП и компьютеры. Допустима секретарша. Хорошо помогают несколько картин на стенах и жалюзи на окнах. Для офиса желательно подобрать обои без рисунка с неяркой расцветкой.

С самого начала планирования деятельности вы должны знать, кто ваш потребитель. Исходя из этого нужно подыскивать помещение для бизнеса. Чем дороже потребитель, тем дороже должно быть местоположение офиса. Отталкиваясь от минимизации расходов на старте деятельности, можно, а скорее даже и нужно, подбирать более скромный офис, чем планируете в будущем. Даже в дорогом бизнес-центре всегда существуют офисы различной ценовой категории, различного размера. Не выбирайте сразу самый шикарный, даже если у вас в запасе вагон с деньгами. Арендуйте помещение поменьше, попроще. Разовьетесь, переедете. В бизнес-центрах всегда имеется ротация арендаторов. Но не забудьте подать заявку на новый офис заранее.

В случае, когда вам необходимо производственное помещение, склад, то проблема имиджа также актуальна. Не проводите сразу дорогостоящий ремонт, не закупайте самую роскошную мебель. Не делайте ремонт в помещениях, в которых не бывает клиентов. Если все же в этом есть необходимость, то делайте там недорогой ремонт. Сэкономите деньги в период становления. Это касается и полиграфии: на начальном этапе выбираете попроще, подешевле. Руководствуйтесь принципом — появится прибыль, можно будет выделить дополнительные средства на имидж бизнеса. Обращаю внимание, что свой статус понижать недопустимо. Если у вас вместо

мелованной бумаги вдруг появится обычная или вы переедете из пентхауза в бельэтаж, то клиент сначала решит, что дела ваши пошли хуже, и только потом начнет анализировать, что же вы делаете и как на самом деле идут ваши дела. А осадок останется. **Имидж можно только повышать.**

Оставьте себе возможность идти вверх по имиджу. Клиентам нравится, когда организация, в которую они обращаются, растет на глазах. Устойчивое положение вашего дела косвенно подтверждает и их стабильное состояние. Поднимайте имидж равномерно и постепенно, иначе клиенты решат, что вы зарабатываете на них слишком много денег. Обидятся. Степенный плавный подъем. Персоналу тоже нравится работать в развивающейся организации. Это придает уверенность в будущем, повышает собственную значимость.

13.2. Затраты бизнеса

Здесь все коротко и просто — реальные затраты всегда превышают плановые. Случаи, когда они были ниже запланированных в бизнес-плане, скорее исключение, чем правило. Если это про вас — поздравляю, многим это не удалось. Хорошо, если фактические затраты близки к плановым или совпадают с ними. Обычно они существенно выше. Но даже если запланированные расходы меньше реальных, то плановая прибыль обычно ниже действительной. Почему это происходит — слишком много необходимо учесть при бизнес-планировании. Что-нибудь забудется, оценится и посчитается неверно. Еще причина в стремлении получить высокий результат и как следствие отражение этого желания на бумаге. Чтобы избежать этого, старайтесь минимизировать затраты. Если удалось сэкономить на аренде, полиграфии, зарплате персонала и прочем, не тратьте на радостях оставшиеся деньги. Появится стабильная прибыль — потратите сэкономленное с легкой совестью, нет — потратите неизбежно. Последняя рекомендация по затратам — ограничить их можно, существенно снизить — нет. Не занимайтесь снижением затрат — ограничивайте их. Все усилия направьте на повышение прибыли.

Когда она появится, не стесняйтесь тратить на себя все, что можно отнести на затраты предприятия. Сэкономите на налогах. Помните, что настоящая, действительная прибыль появляется *после* того, как вы вернете все вложенное в этот бизнес и рассчитаетесь со всеми долгами. На этом все, переходим к следующему параграфу.

13.3. Персонал

Идеальная фирма — фирма без персонала

Ни в коем случае ваши сотрудники не должны знать реальную прибыль вашего предприятия. Это первое и главное условие. Персоналу ничего не следует знать о величине торговой наценки и оборотах организации. Далеко не всегда их показатели можно скрыть от сотрудников, особенно от бухгалтерии. Поэтому старайтесь не обсуждать лишний раз эти цифры, не советуйтесь с подчиненными о распределении полученной прибыли и не спрашивайте, не велика ли ваша торговая наценка. Персонал всегда посоветует вам, как потратить прибыль вашего бизнеса. Мне всегда забавно смотреть, как директор советуется с подчиненными, что делать с его деньгами, либо обсуждает с ними финансы своего предприятия. Почему-то в быту мы так не поступаем, не советуемся с соседями, на что потратить собственные деньги. А на работе это случается достаточно часто. Мне кажется, это происходит от чувства ложной вины перед сотрудниками. Вы как бы перед ними оправдываетесь за то, что они работают за зарплату, а вы получаете всю прибыль. Изживайте эту вредную привычку. Вы им ничего не должны. Платите служащим достойную зарплату, премии, отпускные, декретные, больничные, и все. Остальное по праву ваше. Кто не согласен с таким порядком распределения доходов, пусть организует собственный бизнес.

Будучи собственником, вы обязаны понимать, что прибыль по бухгалтерскому балансу и прибыль фактическая могут различаться. Это может касаться не только «серых» схем работы, когда вы отправили деньги в фирму-«пустышку», получили наличные деньги и забрали их себе, не заплатив налоги (так называемый «обнал»). Официальная прибыль в этом случае отсутствует. Это может касаться и «белой» бухгалтерии. Ведь если вы купили за счет организации телевизор себе домой, у вас служебная машина и вы не пользуетесь своей (что правильно), вы съездили с семьей на бухгалтерский семинар в Сочи или в Анталию, то реальная прибыль была. Просто вы отнесли это все на затраты и заплатили меньше налогов. А в действительности потратили на себя и свою семью ваши деньги, т. е. собственную прибыль.

Подчиненным говорить и объяснять это не следует. Догадаются или нет — их дело. Вы не должны подтверждать эти догадки и обсуждать эту тему. Вместе с бухгалтером вы будете решать, какую прибыль отразить в балансе, но только с точки зрения эффективности налогообложения.

Люди завистливы, не надо их лишний раз дразнить. Прибыль ваша, персонал же всегда считает, что дирекция ничего не делает, а только присваивает себе результаты их труда. Учтите, чем шире организация, тем проще игнорировать мнение подчиненных о вас, вашей деятельности и, конечно, прибыли. Здесь результаты деятельности распределяются на большее количество людей, поэтому никто не может возомнить, что его доля в прибыли организации велика. В малочисленных организациях сложнее. Мало того что вы больше зависите от персонала — ушел человек, и у вас сразу ощутимый недостаток в сотрудниках. В организации, состоящей из двух человек, доля труда каждого сотрудника в прибыли предприятия уже может быть оценена, причем реально. Здесь приходится внимательнее относиться к персоналу, так как в малой организации делиться прибылью вообще нельзя, потом этот процесс уже не остановить. Во-первых, с ростом организации прибыли на всех не хватит. Либо не хватит вам. Во-вторых, если человек решит, что его доля прибыли мала, то он или станет требовать ее увеличения, или уволится. На вас некому станет работать. В крупной организации уход одного или двух человек имеет меньшее значение, чем в маленькой. Попробуйте обойти проблему распределения прибыли с помощью премиальных, скрытых платежей (например, медицинской страховки). Главное, не говорите, что вы таким образом распределяете свободную прибыль предприятия. Работник должен получать деньги за *выполненную* работу. Запомните, что в маленькой организации к подобным вопросам необходимо подходить с максимальной осторожностью и ответственностью.

Не стоит посвящать сотрудников в неофициальную сторону деятельности вашей организации — это касается неофициальных способов получения денег и всего, что с ними связано.

Ваши взаимоотношения с фирмами-«пустышками», с покупателями, которые расплачиваются наличными, без оформления, должны быть как можно более скрыты от сотрудников. Им давайте готовые документы, конкретные задания. Подчеркиваю, догадываться могут, но знать не должны. Знание дает уверенность. Если кто-нибудь из недовольных сотрудников решит с вами покончить, то у него не будет ни необходимых фактов, ни необходимого убеждения. Сотрудник одной организации создал большие проблемы руководству с помощью налоговой полиции. Фирма производила замены приходов по более выгодным ценам с целью уменьшения налогов. Способ незаконный. Старые и новые документы хранились довольно небрежно. Работник копировал старые и новые документы просто так, на всякий случай. Случай представился. Когда его уволили (не знаю за что), то он совершенно спокойно отнес накопленные сведения в налоговую полицию (она тогда еще существовала) и сдал контору со всеми потрохами. Вот случай уверенности, еще и подкрепленной документами. Этот пример подтверждает, что подчиненные не должны владеть информацией уровня руководства предприятия.

С самого начала деятельности сделайте сведения о зарплатах персонала закрытыми. Причем сделайте главное: категорически запретите служащим рассказывать о своей зарплате внутри коллектива. Извещайте об этом требовании при приеме на работу. За нарушение его увольняйте без обсуждения. Пункт важный, он позволит вам избежать дополнительных конфликтов внутри коллектива. Даже если вам удастся создать хорошую прозрачную систему поощрений и наказаний, зависящую от результатов труда, то все равно работать одинаково персонал не будет. Соответственно будут отличаться и суммы полученных на руки денег. К сожалению, у людей эмоции идут впереди разума. Получив зарплату меньше, чем у соседа, сотрудник сперва расстроится, потом подумает, почему меньше. Но обида уже оседет в памяти. Именно поэтому необходимо ограничить разговоры о зарплате внутри коллектива. Общий уровень зарплат, а также принцип формирования премиальных, бонусов, лишений должны быть известны и понятны, а конкретно кому сколько — это личное дело каждого. Если коллектив малочисленный, выдавайте зарплату сами. Здесь, как с собаками: кто кормит, тот и хозяин. Кстати, с собаками легче.

Желательно объяснять сотруднику до выдачи зарплаты, за что он получит меньше или больше денег. Это можно сделать, например, на общем собрании отдела продаж, когда подводятся итоги работы. Можно в приватной беседе. На общем собрании суммы зарплаты не оглашаете, просто отмечаете наглядно, как кто работал, и делаете выводы.

Что еще? Переговоры с контрагентами желательно проводить тоже в отсутствие сотрудников. Если кабинет всего один, постарайтесь запланировать встречу либо до прихода сотрудников, например в девять утра, если работаете с десяти, либо на вечер, чтобы можно было всех сотрудников отпустить пораньше. Неплохой вариант — переговоры в приличном кафе или ресторане во время обеда. Неторопливо, степенно, еда настраивает на мирный лад. Только деньги нужны. Платит всегда приглашающая сторона. Водку лучше не заказывать. Если таких

возможностей нет, то крутитесь, как можете. При проведении переговоров в одном кабинете с подчиненными поставьте свой стол максимально далеко и включите радиоприемник. Музыка во время разговора будет отвлекать персонал от подслушивания. Радио поставьте вдали от своего стола, поближе к подчиненным. Вам оно особо мешать не будет. Звук, конечно, включите не на всю мощность, просто как фон.

Выговоры начальникам отделов, подразделений объявляйте в отсутствие подчиненных. Рядовому персоналу выговор лучше объявлять при его непосредственном начальнике. После выговора подчиненного отпустите и уже без него сделайте необходимое внушение (не обязательно выговор) начальнику подразделения. В проступке служащего есть доля вины его начальника.

Любые пререкания и обсуждения действий коллег и приказов начальства в присутствии клиентов недопустимы. С самого начала трудовой деятельности категорически запретите ведение личных переговоров по телефону в присутствии клиента. Ничто так не раздражает, как болтовня персонала о посторонних вещах, когда чего-то ждешь. Личные переговоры вообще желательно ограничить. При поступлении на работу сразу предупредите, чтобы личные переговоры велись кратко, одну-две минуты. За нарушение наказывайте.

Ни в коем случае не следует обсуждать с персоналом вашу личную жизнь, семейные отношения и проблемы. Меньше знают, крепче спите.

Кроме того, вам необходимо научиться отношению к сотрудникам как к механизмам. Это противно, но надо. Иначе эффективного капиталистического хозяйствования не выйдет. Не следует также самому обсуждать и вникать особо в личные дела персонала. Нужно быть в курсе проблем сотрудника, но непозволительно, чтобы работник, прикрываясь ими, позволил себе работать хуже, меньше, списывал на них свои недостатки. Особенно размягчают совместные обеды и чаепития. Поэтому вам рекомендую обедать в одиночку, к сотрудникам подсаживаться изредка и ненадолго. Не пытайтесь заигрывать с коллективом и стараться быть добрым руководителем. Лучше быть справедливым. Это гораздо эффективнее.

В книге я достаточно часто писал об увольнении сотрудников. Может возникнуть впечатление, что для меня это повод повеселиться, простое и увлекательное дело. Это не так. Увольнять трудно и неприятно. Но увольнение — обязательная часть обязанностей руководителя. Не перекладывайте эту трудную процедуру на плечи замов, начальников отделов, и тогда вы станете более ответственно относиться к каждому сотруднику лично и коллективу в целом. Увольнять неэффективный, неподходящий для вашей организации персонал необходимо. Эта мера должна стать для вас спокойным, просчитанным ходом. Вы должны увольнять не потому, что у вас сегодня плохое настроение и вам необходимо на ком-то его выместить, а потому, что данный сотрудник вашей организации не нужен или мешает. Но если кого-то надо уволить, то его надо уволить. Не тянуть, не затягивать свои страдания, а вызывать к себе работника и хладнокровно говорить, что вы больше не нуждаетесь в его услугах. Особенно много увольнений приходится проводить при формировании или расширении коллектива. Именно поэтому я так настойчиво упоминал в тексте об увольнении персонала. Научитесь относиться к увольнению как к необходимости.

Еще одно упоминание — это восприятие персонала как винтиков, деталей вашей бизнес-машины. Раздел «Подбор персонала» у некоторых моих знакомых вызвал много эмоций, в том числе и отрицательных. Первоначальный вариант его был еще жестче. Но очень многие начинающие бизнесмены, стремясь быть хорошими, казаться добрыми, допускают типичные ошибки при формировании коллектива, общении с подчиненными. Поставьте себя на место собственника и руководителя и задумайтесь. Хорошо и приятно приходить на работу и чувствовать, что тебя любят, быть для всех милым и добрым человеком. Но при ведении частного бизнеса каждый должен эффективно делать свою работу. Как каждая деталь в машине позволяет ей двигаться вперед, так каждый сотрудник должен двигать вперед ваглу фирму. Восприятие персонала на уровне должностных инструкций позволит создать вам эффективное предприятие. При этом все сотрудники, справляющиеся со своими обязанностями блестяще, проявляющие инициативу, должны быть самым ценным в вашей фирме. Ко всем остальным проявляйте уважение, поощряйте их инициативу. Рассказывайте, не стесняясь, о достижениях сотрудников, любите свой персонал, помогайте ему в трудные минуты. Вы зависите от своего персонала даже больше, чем он от вас. Старайтесь создать хорошую рабочую атмосферу в коллективе. Людям должно нравиться на работе. Но если человек перестал выполнять свои обязанности и вам не удастся исправить сложившееся положение, то меняйте его, как меняется неисправная деталь в машине. Это хорошо воздействует на служащих, они осознают, что работают в системе, которая

действует не по чьей-то прихоти, а по принципу эффективности. В результате гораздо меньше обижаются на вас как на руководителя. Совершив ошибку, не стесняйтесь ее признать и исправить. Принцип руководства «Я начальник — ты дурак, ты начальник — я дурак» в современных условиях не годится.

13.4. Ответственность за бизнес

Главное в предпринимательстве, да и в жизни вообще — это не убегать от проблем, а стараться их решить. Проблем как внешних, так и внутренних. Внешние — возникают в бизнесе и вокруг него, а внутренние — это ваши личные психологические проблемы. Я уже указывал в начале книги, что вы всегда должны знать правду о себе и своем положении дел. Это очень важно. Мне приходилось встречать руководителей организаций, которые, зная плохое состояние дел, не решались признаться себе в этом. Самое непонятное в такой ситуации, что сказать следует только себе. Не публично на Красной площади, не всей стране, а только себе. Но страх ужасное чувство. Он парализует мыслительную деятельность, волю, и люди уподобляются страусам. Не поступайте, как они. Чем раньше распознаешь и определяешь степень опасности проблемы, тем легче ее разрешить. Уточнить проблему — это первое, что нужно предпринять.

Второе — это решить ее. Можно сделать первое — сказать себе правду, но не сделать второго. Решать проблемы трудно. Страшно сделать ошибку. Некоторые действия просто не хочется предпринимать. Например, ликвидировать убыточное направление и сократить персонал, уволить старого друга, предложить партнерам разойтись, пока не рассорились окончательно. Существуют трудные пути, и даются они очень нелегко. Но предпринимать меры необходимо. Чем раньше, тем лучше. Это как болезнь: чем раньше начинаешь лечить, тем быстрее выздоравливаешь, больше остается сил. В основе бездействия лежит все тот же страх. Преодолевайте себя. По-другому нельзя, потеряете все.

13.5. Раздел бизнеса

Если вы не единолично владеете бизнесом, то вероятен его раздел. В моей практике вариантов сохранения совместного бизнеса мало. Разделение происходит всегда одинаково. Чаще всего на определенном этапе развития, когда уже есть, что делить, кто-то решает, что он вкладывает в дело больше, а получает так же или меньше. Так действительно бывает. Но всегда рассматривайте результаты деятельности партнера с точки зрения его отсутствия. Вспомните, насколько вы загружены во время его отпуска, и определите объем выполняемой им работы. Также сравните вероятные потери при разделении, и, возможно, вы махнете на эту проблему рукой. Часто разногласия возникают в случаях, когда одному из компаньонов нужны деньги, а второй препятствует этому. Опять разногласие.

Избежать подобного развития событий сложно. Если все же дошло до раздела, то помните, что разделять бизнес в состоянии ссоры с совладельцем нельзя. Раздел сам по себе несет потери для дела, а когда производится в конфликте с партнером, способен похоронить все дело. Можно избежать такого варианта развития событий. Уточните в самом начале деятельности, еще на этапе переговоров о создании предприятия, следующие моменты: когда вы начнете изымать полученную прибыль, в каких объемах и в какой очередности. Также надо решить, с какого момента в вашей организации начнет работать наемный директор. Это позволит уберечь вам совместное предприятие от раздела. Необходимым условием сохранения дела является высокий уровень прибыли, получаемой от вашей деятельности. Ее должно хватать всем участникам. Если денег будет мало, конфликты неизбежны. Уповать на благоразумие не советую, будьте готовы к худшему. Как я уже говорил, у людей эмоции идут впереди разума.

Чтобы раздел был менее болезненным, не стесняйтесь обсудить его еще на стадии переговоров о создании организации. В корректной форме рассмотрите вероятность этого процесса, ситуации, в которых он может произойти. Обсудите с будущими компаньонами условия раздела. Вам будет намного легче.

Бывают ситуации, когда предприятие развивается успешно, но партнерам приходится расставаться. Я помню случай, когда бизнес разделили из-за пристрастия одного из совладельцев к игре в казино. Он проиграл все: машину, квартиру, дачу, от него ушла жена. Из опасения, что совладелец проиграет свою долю в бизнесе и придется иметь дело неизвестно с кем, его партнер разделил предприятие. Убытки были большими.

Будьте готовы к разделу, смотрите вперед, старайтесь его не допустить либо разделить вовремя и остаться хоть с чем-нибудь и хотя бы не врагами. Но лучше всего для бизнеса — не делить его. Все организации проходят кризисы развития. Как правило — это первый год, четвертый и седьмой. Далее циклы обычно семилетние. Разделение в большинстве случаев

совпадает с кризисами развития. Переборите кризис, и, возможно, вам не понадобится расходиться с партнером. Старайтесь сохранить размеры действующего бизнеса.

13.6. Делайте правильно

В ходе повествования я не раз упоминал фирмы-«пустышки», «обнал», «серые» схемы работы, говорил о выплате зарплаты «черной» наличностью. Действительно, с этим приходится иметь дело в процессе работы. Помните, подобные действия незаконны и наказываются как Гражданским, так и Уголовным кодексом. Поэтому старайтесь свести их к минимуму. В начале деятельности, когда денег почти нет, избегать таких способов в работе трудно. Но по мере становления бизнеса, появления и роста прибыли переходите на официальные методы работы. Не жадничайте. Покой стоит дороже. Конечно, в нашей стране и законные методы могут оказаться вне закона, но работа с «черной» наличностью опасна. Цените спокойную жизнь, работайте чисто. Успехов вам!

13.7. Общайтесь

Используйте все возможности, чтобы как можно больше и чаще общаться с деловыми людьми. Вашими собеседниками не обязательно должны быть только директора и собственники предприятий и организаций. Очень интересно общаться с начальниками отделов, наемными менеджерами. Не стесняйтесь рассказывать о своих трудностях, особенно если знаете людей давно и им доверяете. Поверьте, у всех одно и то же, только в своих вариантах. В разговоре часто дают подсказку, помогают найти решения вашей проблемы. В общении может родиться новая идея, освежите голову и взгляните на свой бизнес со стороны. Наверняка найдется, что рассказать собеседнику, ему может пригодиться ваш опыт. Иногда удастся узнать нечто новое о персонале, уровне зарплат и степени востребованности тех или иных специалистов. Существует мнение, что только общительный руководитель способен создать успешный бизнес. Я с ним согласен. Вспомните поговорку: «Не важно, что ты знаешь, важно, кого ты знаешь». Общайтесь, поможет.

14. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если вы добрались до конца книги и не потеряли веру в себя и в человечество, я рад за вас. Книга во многом посвящена тому, как делать не надо. Я предлагал вам не только положительный, но и отрицательный опыт, постарался указать на «подводные камни», встречающиеся при организации бизнеса. Чаще всего я опирался на собственные ошибки, наблюдения и достижения. Возможные ошибки, на которые я указал, не являются уникальными, они типовые. Постарайтесь не допустить их. Если что-то из книги вам не нравится, вы не можете этого принять, то хотя бы просто запомните и попросите прокомментировать кого-нибудь из знакомых бизнесменов. Возможно, они со мной согласятся. После прочтения моего труда кто-то может принять решение собственным бизнесом не заниматься, так как слишком это все мрачно, сложно и безнадежно. Это не так. Для подтверждения моих слов просто оглянитесь вокруг, и вы увидите примеры верного и успешного ведения бизнеса. Еще вы увидите примеры неправильного ведения бизнеса. Если вы узнаете, что так делать нельзя, то подобным образом поступать уже не станете. Как результат ваша деятельность будет лучше, эффективнее и прибыльнее. Цель книги — заставить вас подойти к организации собственного дела как можно более основательно, уберечь от повторения чужих ошибок, указать на необходимость экономии денежных средств сразу, а не тогда, когда они закончатся, помочь в выборе эффективного персонала. Тогда все у вас получится. Первый год — это год становления, потом станет легче. Раздел «Ликвидация бизнеса» включен в книгу не без умысла. Перечитывая его в минуты слабости, вы будете осознавать, что потеряете с ликвидацией дела, и снова будете тянуть свой бизнес. Так он на ноги и встанет. Для обретения веры в себя очень полезно прочитать книги Роберта Киосаки «Богатый папа, бедный папа» и «Квадрант денежного потока» из серии «Богатый папа рекомендует». Они помогут обрести веру в свои силы, целеустремленность и решительность. Помните, что в организации, становлении, развитии собственного дела всегда есть определенная доля риска. Без доли безрассудства заняться собственным делом невозможно. Успешного вам бизнеса и неистребимой веры в себя!

Ваши отзывы о книге и пожелания буду рад получить на электронный адрес: vgkniga@mail.ru.

15. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Финансовый план для торговой организации

№ п/п	Статьи расходов и доходов	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
0	Остаток денег на начало месяца	308,1	154,1	140,1	112,1	20,1	18,1	45,1	17,1	89,1	224,1	764,1	1099,1
1	Доходы от реализации												
2	Оптовая торговля (с наценкой)	500,0	650,0	750,0	850,0	850,0	850,0	1000,0	1200,0	1400,0	1600,0	1300,0	1100,0
	Наценка плановая	200,0	260,0	300,0	340,0	340,0	600,0	400,0	480,0	560,0	720,0	585,0	440,0
	Чистая стоимость проданного товара	300,0	390,0	450,0	510,0	510,0	250,0	600,0	720,0	840,0	880,0	715,0	660,0
3	Розничная торговля												
4	Общий объем реализации (2 + 3)	500,0	650,0	750,0	850,0	850,0	850,0	1000,0	1200,0	1400,0	1600,0	1300,0	1100,0
5	Другие источники доходов												
6	Товарный остаток конца месяца (по с/с)	220,0	230,0	180,0	170,0	310,0	610,0	510,0	490,0	450,0	470,0	455,0	690,0

Окончание приложения 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
7	Затраты на производство, закупку и реализацию												
8	Стоимость продукции (закупаемой)	400,0	400,0	500,0	650,0	550,0	500,0	700,0	800,0	900,0	700,0	600,0	700,0
9	Оплата труда временного персонала												
10	Всего (8 + 9):	400,0	400,0	500,0	650,0	550,0	500,0	700,0	800,0	900,0	700,0	600,0	700,0
11	Валовая прибыль (4 + 5 – 10)	100,0	250,0	250,0	200,0	300,0	350,0	300,0	400,0	500,0	900,0	700,0	400,0
12	Эксплуатационные расходы												
13	Заработная плата штатного персонала	80,0	80,0	80,0	90,0	90,0	100,0	100,0	100,0	120,0	120,0	120,0	80,0
14	Налоги на заработную плату	3,0	3,0	3,0	7,0	7,0	9,0	9,0	9,0	11,0	11,0	11,0	3,0
15	Лицензии												
16	Расходы на рекламу	30,0	35,0	40,0	40,0	45,0	50,0	55,0	55,0	60,0	60,0	65,0	65,0
17	Аренда	35,0	35,0	35,0	40,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0
18	Коммунальные платежи	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0
19	Обслуживание оборудования и уборка помещений												
20	Канторские материалы		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0
21	Телефон, Интернет, почтовые расходы	5,0	6,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
22	Транспортные расходы	25,0	25,0	26,0	26,0	26,0	30,0	30,0	30,0	35,0	30,0	30,0	25,0

23	Услуги бухгалтера и юриста												
24	Страхование												
25	Амортизация												
26	Разное	75,0	75,0	80,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	80,0	80,0	80,0	80,0
27	Всего:	253,0	263,0	277,0	291,0	301,0	322,0	327,0	327,0	364,0	360,0	365,0	313,0
28	Прочие расходы												
29	Проценты по кредитам												
30	Банковские услуги	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0			1,0
31	Всего:	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0
32	Общие расходы (27 + 31)	254,0	264,0	278,0	292,0	302,0	323,0	328,0	328,0	365,0	360,0	365,0	314,0
33	Чистая прибыль (убыток) (11 – 32)	-154,0	-14,0	-28,0	-92,0	-2,0	27,0	-28,0	72,0	135,0	540,0	335,0	86,0
34	Прибыль изъятая												600,0
35	Остаток денег на конец месяца (0 + 33 – 34)	154,1	140,1	112,1	20,1	18,1	45,1	17,1	89,1	224,1	764,1	1099,1	585,1

Приложение 2. Решение о создании предприятия

Решение о создании предприятия, Устав и Учредительный договор приведены в приложениях только для ознакомления. Данные документы, несомненно, могут быть использованы вами при подготовке к регистрации собственной фирмы, но лучше их просто внимательно прочесть. Тогда, консультируясь с юристами, вы будете точно представлять предмет обсуждения. Вашему вниманию представлен вариант оформления организации с двумя

учредителями с равными долями внесенных денежных средств.

Решение о создании предприятия может являться протоколом № 1 собрания учредителей.

РЕШЕНИЕ № 1

Санкт-Петербург

Тридцать первое июля две тысячи пятого года

Мы, **гражданин** Российской Федерации **ФИО**, паспорт (серия, номер), **выдан** (кем, когда, код подразделения), **проживающий по адресу:** _____;

Гражданка Российской Федерации **ФИО**, паспорт (серия, номер), **выдан** (кем, когда, код подразделения), **проживающая по адресу:** _____

приняли решение:

1. Создать Общество с ограниченной ответственностью «Образец», которое осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации с целью извлечения прибыли.

2. Утвердить Устав Общества с ограниченной ответственностью «Образец».

3. Для обеспечения интересов кредиторов Общества сформировать Уставный капитал в размере 10 000,00 руб. (десять тысяч рублей 00 копеек), условно разделенный на две доли по 5000,00 руб. (пять тысяч рублей 00 копеек), что в сумме составляет 100 (сто) процентов уставного капитала.

Оплатить уставный капитал до государственной регистрации Общества на 100% путем внесения денежных средств на накопительный счет создаваемого Общества.

4. Назначить на должность Генерального директора (ФИО).

5. Общество создается без ограничения срока деятельности. Учредители:

_____(ФИО)

_____(ФИО)

Приложение 3. Устав предприятия

УТВЕРЖДЕН Решением общего собрания учредителей

ООО «Образец»

Решение № 1 от «__» _____ 200__ г.

Председатель общего собрания учредителей

_____/

Секретарь общего собрания учредителей

_____/

УСТАВ

Общества с ограниченной ответственностью

«Образец»

Санкт - Петербург (Иваново, Владивосток, Нарьян-Мар, село Перевозное и пр.)

200_ год

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Общество с ограниченной ответственностью «Образец» является юридическим лицом — коммерческой организацией, созданной в целях извлечения прибыли, уставный капитал которого разделен на доли, размер которых определен учредительными документами.

Участниками Общества являются лица, указанные в главе 4 настоящего Устава.

Общество действует на основании Гражданского кодекса РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее — «Закон»), настоящего Устава, учредительного договора и иного действующего законодательства.

1.2. Общество имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выступать истцом или ответчиком в суде, арбитражном суде.

1.3. Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском и английском языках и указание на его местонахождение. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

1.4. Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

1.5. Полное фирменное наименование Общества на русском языке — Общество с

ограниченной ответственностью «Образец».

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке — ООО «Образец».

1.6. Местонахождение Общества: индекс, РФ, полный адрес. Почтовый адрес Общества, по которому с ним осуществляется связь: индекс, РФ, полный адрес.

2. ЦЕЛЬ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

2.2. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законодательством, направленные на достижение уставных целей. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Основными видами деятельности Общества являются тор-гово-посредническая и внешнеэкономическая.

Право Общества осуществлять деятельность, на занятие которой необходимо получение лицензии, возникает с момента получения такой лицензии или в указанный в ней срок и прекращается по истечении срока ее действия, если иное не установлено законом или иными правовыми актами.

Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, Общество в течение срока действия разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие им виды деятельности.

3. ИМУЩЕСТВО ОБЩЕСТВА

3.1. Имущество Общества принадлежит ему на праве собственности и образуется из:

- 1) вкладов учредителей (участников) в уставный капитал;
- 2) продукции, произведенной Обществом в процессе его деятельности, полученных доходов;
- 3) иного имущества, приобретенного Обществом по иным основаниям, допускаемым законодательством.

В связи с участием в образовании имущества Общества Участники имеют обязательственные права в отношении Общества, в том числе: право на участие в управлении, на долю в чистой прибыли, распределяемой среди участников, и долю в имуществе при ликвидации Общества (после всех расчетов, установленных законодательством), иные права, установленные действующим законодательством и настоящим Уставом.

3.2. В составе имущества Общества выделяются следующие фонды:

Резервный фонд Общества создается в размере 15% уставного капитала. Ежегодные отчисления в Резервный Фонд составляют 5% чистой прибыли до достижения размера, указанного в п. 3.2 Устава.

3.3. Убытки общества погашаются за счет средств Резервного фонда. Резервный фонд может также использоваться для выкупа долей Общества в случае отсутствия иных средств.

3.4. Имущество, принадлежащее Обществу, учитывается на его балансе в соответствии с правилами бухгалтерского учета, установленными ФЗ «О бухгалтерском учете» и иными правовыми актами. Финансовый год Общества устанавливается в соответствии с правовыми актами о бухгалтерском учете и отчетности.

3.5. Общество вправе раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества, получаемой Обществом после уплаты налогов и других обязательных платежей в государственные внебюджетные фонды, формирования фондов Общества.

Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между его участниками, принимается общим собранием участников.

Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества. Дата выплат определяется решением общего собрания участников.

Общество обязано соблюдать установленные ст. 29 Закона ограничения на распределение прибыли Общества между его участниками и ограничения выплаты прибыли Общества его участникам.

3.6. Общество может создавать самостоятельно и совместно с другими физическими и юридическими лицами на территории РФ и за границей хозяйственные общества и товарищества.

3.7. Общество вправе создавать филиалы и представительства по решению общего собрания

участников Общества, принятому большинством не менее 2/3 голосов от общего числа голосов участников.

Филиалы и представительства наделяются Обществом основными и оборотными средствами, которые учитываются на собственных балансах филиала (представительства) и на самостоятельном балансе Общества.

После создания филиала и (или) представительства в настоящий Устав вносятся соответствующие изменения, связанные с указанием наименования и места нахождения соответствующего обособленного подразделения.

3.8. Дочерние и зависимые Общества являются юридическими лицами, не отвечают по долгам Общества, а Общество отвечает по обязательствам дочерних хозяйственных обществ в случаях и пределах, установленных Законом.

4. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

4.1. Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интересы его кредиторов, и составляет 10 000 (десять тысяч) р. (больше можно, меньше нельзя), разделенный на (указывается цифрами и прописью количество долей согласно участникам) доли.

4.2. Участникам Общества:

1. Гражданину РФ _____ принадлежит доля, номинальной стоимостью 5000 (пять тысяч) р., соответствующая 50% уставного капитала Общества.

2. Гражданке РФ _____ принадлежит доля номинальной стоимостью **5000** (пять тысяч) р., соответствующая 50% уставного капитала Общества (соотношение по долям может быть любым).

4.3. На момент государственной регистрации уставный капитал Общества оплачен на *100% денежными средствами учредителей* (возможно внесение имуществом и пр.).

4.4. Общество вправе, а в случаях, предусмотренных Законом, — обязано, уменьшить свой уставный капитал.

Уменьшение уставного капитала может осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников Общества в уставном капитале и (или) погашения долей, принадлежащих Обществу. Уменьшение уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников должно осуществляться с сохранением размеров долей всех участников Общества.

4.4.1. Общество не вправе уменьшать уставный капитал, если в результате такого уменьшения его размер станет меньше минимального размера уставного капитала, определенного согласно ст. 20 Закона на дату представления документов для государственной регистрации соответствующих изменений в настоящем Уставе, а в случаях, если согласно Закону Общество обязано уменьшить свой уставный капитал, — на дату государственной регистрации Общества.

4.4.2. Если по окончании 2-го и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов Общества окажется меньше его УК, Общество обязано объявить об уменьшении своего уставного капитала до размера, не превышающего стоимости его чистых активов, и зарегистрировать такое уменьшение в установленном порядке.

Если по окончании 2-го и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов Общества окажется меньше минимального размера уставного капитала, установленного Законом на дату государственной регистрации Общества, то оно подлежит ликвидации.

4.4.3. Общество обязано в течение тридцати дней с даты принятия решения об уменьшении уставного капитала письменно уведомить об уменьшении уставного капитала и о его новом размере всех известных ему кредиторов, а также опубликовать в установленном Законом органе печати сообщение о принятом решении.

4.5. Увеличение уставного капитала Общества допускается только после его полной оплаты.

4.5.1. Увеличение уставного капитала может осуществляться за счет имущества Общества, и (или) за счет дополнительных вкладов его участников, и (или) за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в число участников Общества.

4.5.2. Увеличение уставного капитала Общества за счет его имущества осуществляется по решению общего собрания участников, принятому большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников Общества. Такое решение может быть принято только на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за год, предшествующий году, в течение которого принято указанное решение.

При этом сумма, на которую увеличивается уставный капитал Общества таким способом, не должна превышать разницы между стоимостью чистых активов Общества и суммой его уставного капитала и резервного фонда.

При увеличении уставного капитала указанным способом должна быть пропорционально увеличена номинальная стоимость долей всех участников без изменения размеров их долей.

4.5.3. Общее собрание участников Общества большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников может принять решение об увеличении уставного капитала за счет внесения дополнительных вкладов участниками Общества.

Каждый участник вправе внести дополнительный вклад, не превышающий части общей стоимости дополнительных вкладов, пропорциональной размеру доли этого участника в уставном капитале Общества. Дополнительные вклады могут быть внесены участниками в течение двух месяцев со дня принятия общим собранием участников соответствующего решения, если решением общего собрания не установлен иной срок.

Не позднее месяца со дня окончания срока внесения дополнительных вкладов общее собрание участников должно принять решение об утверждении итогов внесения дополнительных вкладов участниками Общества и о внесении в его учредительные документы изменений, связанных с увеличением размера уставного капитала и увеличением номинальной стоимости долей участников Общества, внесших дополнительные вклады, а в случае необходимости также изменений, связанных с изменением размеров долей участников.

При этом номинальная стоимость доли каждого участника, внесшего дополнительный вклад, увеличивается на сумму, равную или меньшую стоимости его дополнительного вклада.

4.5.4. Общее собрание участников Общества может принять решение об увеличении его уставного капитала на основании заявления участника общества (заявлений участников) о внесении дополнительного вклада и (или) заявления третьего лица (заявлений третьих лиц) о принятии его в число участников Общества и внесении вклада. Такое решение принимается всеми участниками Общества единогласно.

В заявлении участника Общества и в заявлении третьего лица должны быть указаны размер и сослан вклада, порядок и срок его внесения, а также размер доли, которую участник Общества или третье лицо хотели бы иметь в УК.

4.5.5. Одновременно с решением об увеличении уставного капитала Общества на основании заявлений участников Общества о внесении ими (им) дополнительного вклада должно быть принято решение о внесении в учредительные документы Общества изменений, связанных с увеличением размера уставного капитала и увеличением номинальной стоимости доли участника (участников), подавшего заявление о внесении дополнительного вклада, а в случае необходимости также изменений, связанных с изменением размеров долей участников Общества.

При этом номинальная стоимость доли каждого участника Общества, подавшего заявление о внесении дополнительного вклада, увеличивается на сумму, равную или меньшую стоимости его дополнительного вклада.

4.5.6. Одновременно с решением об увеличении уставного капитала на основании заявления третьего лица (заявлений третьих лиц) о принятии его (их) в число участников Общества и о внесении вклада должно быть принято решение о внесении в учредительные документы Общества изменений, связанных с принятием третьего лица (третьих лиц) в Общество, определением номинальной стоимости и размера его доли (их долей), увеличением размера уставного капитала и изменением размеров долей участников Общества. Номинальная стоимость доли, приобретаемой каждым третьим лицом, принимаемым в Общество, должна быть равна или меньше стоимости его вклада.

4.5.7. Сроки и порядок оплаты уставного капитала в случае его увеличения, а также порядок и сроки представления документов в регистрирующий орган для государственной регистрации соответствующих изменений в учредительных документах определяются ст. ст. 18 и 19 Закона (в части, не урегулированной настоящим Уставом).

4.5.8. Если увеличение уставного капитала не состоялось, то Общество обязано в разумный срок вернуть участникам и третьим лицам, которые внесли вклады деньгами, их вклады, а в случае невозврата вкладов в указанный срок уплатить проценты в порядке и в сроки, предусмотренные ст. 395 ГК РФ.

Участникам и третьим лицам, которые внесли неденежные вклады, Общество обязано в разумный срок вернуть их вклады, а в случае невозврата вкладов в указанный срок также возместить упущенную выгоду, обусловленную невозможностью использовать внесенное в

качестве вклада имущество.

4.6. Вкладом в Уставный капитал могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку. Денежная оценка неденежных вкладов утверждается решением общего собрания участников, принимаемым всеми участниками единогласно.

Если номинальная стоимость (увеличение номинальной стоимости) доли участника в уставном капитале, оплачиваемой неденежным вкладом, составляет более 200 МРОТ на дату представления документов для государственной регистрации, такой вклад должен оцениваться независимым оценщиком. Номинальная стоимость (увеличение номинальной стоимости) доли участника общества, оплачиваемой таким неденежным вкладом, не может превышать суммы оценки указанного вклада, определенной независимым оценщиком.

В случае внесения в уставный капитал неденежных вкладов участники общества и независимый оценщик в течение трех лет с момента государственной регистрации Общества или соответствующих изменений и уставе несут при недостаточности имущества Общества субсидиарную ответственность по его обязательствам в размере превышения стоимости неденежных вкладов.

4.7. В случае прекращения у Общества права пользования имуществом до истечения срока, на который такое имущество было передано в пользование Обществу в качестве вклада в уставный капитал, участник Общества, передавший имущество, обязан предоставить Обществу по его требованию денежную компенсацию, равную плате за пользование таким же имуществом на подобных условиях в течение оставшегося срока одновременно в срок 30 (тридцать) дней с момента предъявления Обществом требования о ее предоставлении. По истечении срока предоставления компенсации часть доли, пропорциональная неоплаченной части суммы компенсации, переходит Обществу.

5. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ

5.1. Участники имеют право:

- 1) участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном ФЗ и настоящим Уставом;
- 2) получать полную информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в порядке, предусмотренном Уставом (п. 5.3.);
- 3) принимать участие в распределении прибыли;
- 4) произвести отчуждение принадлежащих им долей в уставном капитале другим участникам или третьим лицам в порядке, предусмотренном Законом и Уставом (гл. 6 Устава);
- 5) выйти в любое время из Общества независимо от согласия других участников, при этом ему должна быть в течение шести месяцев с момента окончания финансового года, в течение которого подано заявление о выходе из Общества, выплачена действительная стоимость его доли или выдано имущество в натуре такой же стоимости (гл. 7);
- 6) получать в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, (или) его стоимость. Участники имеют также и другие права, предусмотренные ФЗ.

5.2. Участники обязаны:

- 1) вносить вклады в порядке, в размерах, в составе и в сроки, которые предусмотрены учредительными документами Общества (гл. 4 Устава);
- 2) не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества (перечень такой информации и порядок доступа к ней определяются Генеральным директором Общества).

Участники Общества несут также и другие обязанности, вытекающие из Закона.

5.3. Любой участник вправе на основании письменного или устного запроса, адресованного Генеральному директору Общества, получить интересующую его информацию о деятельности Общества и ознакомиться с документацией Общества. Запрашиваемая информация должна быть предоставлена Генеральным директором в течение 5 дней со дня получения соответствующего запроса.

По требованию участника, аудитора или любого заинтересованного лица Общество обязано в указанные сроки предоставить им возможность ознакомиться с учредительными документами Общества, в том числе с изменениями. Общество обязано по требованию его участника предоставить ему копии учредительных документов Общества.

Общество обязано хранить протоколы всех общих собраний участников. Протоколы подшиваются в книгу протоколов, которая должна в любое время предоставляться любому участнику Общества для ознакомления. По требованию участников им выдаются выписки из

книги протоколов, удостоверенные исполнительным органом Общества.

Общество обязано хранить документы, указанные в п. 1 ст. 50 Закона, по месту его нахождения или по месту, являющемуся почтовым адресом.

Общество также обеспечивает сохранность трудовых книжек, приказов и иных документов по личному составу, а в случае ликвидации Общества передает документы по личному составу на государственное хранение.

5.4. Участники Общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем 10% уставного капитала, вправе требовать **в судебном порядке** исключения из Общества участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность Общества или существенно ее затрудняет.

Доля участника, исключенного из Общества, переходит к Обществу. При этом Общество обязано выплатить исключенному участнику действительную стоимость его доли, которая определяется в порядке, установленном ст. 23 Закона, в течение одного года со дня вступления в силу решения суда об исключении участника из Общества.

5.5. Участники не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов в УК. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

6. ПОРЯДОК ПЕРЕХОДА ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ

6.1. Участник Общества вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале Общества или часть ее одному или нескольким участникам Общества. Согласия Общества или других участников Общества на совершение этой сделки не требуется.

6.2. Доля участника Общества может быть отчуждена до полной оплаты только в той части, в которой она уже оплачена.

6.3. Допускается отчуждение участником доли (части доли) в уставном капитале третьим лицам, при этом другие участники Общества пользуются преимущественным правом покупки доли участника (ее части) по цене предложения третьему лицу и на прочих равных условиях пропорционально размерам своих долей.

Участник Общества, намеренный продать свою долю (часть доли) третьему лицу, обязан письменно известить об этом остальных участников и само Общество с указанием цены и других существенных условий ее продажи. Извещения участникам направляются через само Общество.

В случае если участники Общества не воспользуются преимущественным правом покупки всей доли (части доли), предлагаемой для продажи, в течение месяца со дня такого извещения, доля (часть доли) может быть продана третьему лицу по цене и на условиях, сообщенных Обществу и его участникам.

6.4. Согласие Общества и (или) его участников не требуется на отчуждение доли (части доли) участника третьим лицам иным способом, чем продажа.

6.5. При продаже доли (части доли) в уставном капитале с публичных торгов приобретатель указанной доли (части доли) становится участником Общества независимо от согласия Общества или его участников.

6.6. Уступка (отчуждение) доли (части доли) в уставном капитале Общества должна быть совершена в простой письменной форме. Несоблюдение формы сделки по уступке доли (части доли) в уставном капитале Общества, установленной Законом и настоящим Уставом, влечет ее недействительность.

Общество должно быть письменно уведомлено о состоявшейся уступке доли (части доли) представлением доказательств такой уступки.

Приобретатель доли (части доли) в уставном капитале осуществляет права и несет обязанности участника Общества с момента уведомления Общества об указанной уступке.

К приобретателю доли (части доли) в уставном капитале переходят все права и обязанности участника Общества, возникшие до уступки указанной доли (части доли), за исключением прав и обязанностей, переход которых не допускается Законом.

Участник Общества, уступивший свою долю (часть доли) в уставном капитале, несет перед Обществом обязанность по внесению вклада в имущество, возникшую до уступки указанной доли (части доли), солидарно с ее приобретателем.

6.7. Доли в уставном капитале Общества переходят к наследникам граждан и правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками Общества, без согласия остальных участников Общества. При наличии нескольких наследников или правопреемников участника доля может быть разделена между ними.

В случае ликвидации юридического лица — участника Общества принадлежащая ему доля, оставшаяся после расчетов с его кредиторами, распределяется между участниками ликвидируемого юридического лица, если иное не предусмотрено федеральными законами, иными правовыми актами.

6.8. Участник вправе заложить принадлежащую ему долю (часть доли) в уставном капитале Общества другому участнику или с согласия Общества по решению общего собрания участников Общества, принятому большинством голосов всех участников Общества, третьему лицу.

6.9. Общество вправе приобретать долю (часть доли) участника только в случаях и порядке, предусмотренных Законом и настоящим Уставом.

Доля, принадлежащая обществу, в течение одного года со дня ее перехода к Обществу должна быть по решению общего собрания участников Общества распределена между всеми участниками Общества пропорционально их долям в уставном капитале Общества либо продана всем или некоторым участникам Общества и (или) третьим лицам и полностью оплачена. Нераспределенная или непроданная часть доли должна быть погашена с соответствующим уменьшением уставного капитала.

Продажа доли участникам Общества, в результате которой изменяются размеры долей его участников, продажа доли третьим лицам, а также связанные с продажей доли изменения в учредительных документах Общества осуществляются по решению общего собрания участников, принятому всем участниками Общества единогласно.

6.10. Обращение взыскания на долю (часть доли) участника в уставном капитале Общества по требованию кредиторов по долгам участника Общества допускается на основании решения суда при недостаточности для покрытия долгов другого имущества участника Общества.

Общество или его участники вправе выплатить кредиторам действительную стоимость доли (части доли) участника общества, на имущество которого обращается взыскание, в порядке и сроки, предусмотренные Законом.

7. ВЫХОД УЧАСТНИКА ОБЩЕСТВА

7.1. Участник Общества вправе в любое время выйти из Общества независимо от согласия других участников или Общества, направив об этом извещение всем участникам Общества и Генеральному директору Общества. Моментом выхода участника из Общества считается дата подачи заявления о выходе.

7.2. В случае выхода участника из Общества его доля переходит к Обществу с момента подачи заявления о выходе.

При этом Общество обязано выплатить участнику, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли, соответствующую части стоимости чистых активов Общества, пропорционально размеру его доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за год, в течение которого было подано заявление о выходе из Общества, либо с согласия участника выдать ему в натуре имущество такой же стоимости, а в случае неполной оплаты его вклада в уставный капитал — действительную стоимость части его доли, пропорциональной оплаченной части вклада.

7.3. Общество обязано выплатить участнику, подавшему заявление о выходе из общества, действительную стоимость его доли или выдать ему в натуре имущество такой же стоимости в течение 6 месяцев с момента окончания финансового года, в течение которого подано заявление о выходе из Общества.

Действительная стоимость доли участника выплачивается за счет разницы между стоимостью чистых активов Общества и размером его уставного капитала. В случае если такой разницы недостаточно для выплаты выходящему участнику действительной стоимости его доли, Общество обязано уменьшить свой уставный капитал на недостающую сумму.

7.4. Выход участника из Общества не освобождает его от обязанности перед Обществом по внесению вклада в имущество Общества, возникшей до подачи заявления о выходе из Общества.

7.5. Доля, перешедшая к Обществу в результате выхода участника, не учитывается при определении результатов голосования на общем собрании участников, а также при распределении прибыли и имущества Общества в случае его ликвидации.

Доля, принадлежащая Обществу, в течение одного года со дня ее перехода к Обществу должна быть по решению общего собрания участников распределена между всеми участниками Общества пропорционально их долям в уставном капитале Общества либо продана всем или некоторым участникам Общества и (или) третьим лицам и полностью оплачена.

Нераспределенная или непроданная часть доли должна быть погашена с соответствующим

уменьшением уставного капитала.

Продажа доли участникам Общества, в результате которой изменяются размеры долей его участников, продажа доли третьим лицам, а также внесение связанных с продажей доли в этом случае изменений в учредительные документы осуществляются по решению общего собрания участников, принятому всеми участниками Общества единогласно.

8. УПРАВЛЕНИЕ В ОБЩЕСТВЕ

8.1. Органами Общества являются:

1) общее собрание участников Общества (общее собрание участников, Собрание); 2) Генеральный директор; 3) Ревизор.

8.2. Высшим органом Общества является общее собрание участников Общества. Общее собрание участников может быть очередным или внеочередным.

Все участники общества имеют право присутствовать на общем собрании участников, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Каждый участник Общества имеет на общем собрании участников число голосов, **равное размеру** его доли в уставном капитале Общества, за исключением случаев, предусмотренных Законом и настоящим Уставом.

8.2. К исключительной компетенции общего собрания участников Общества относятся:

8.2.1. Определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций.

8.2.2. Изменение устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала Общества.

8.2.3. Внесение изменений в учредительный договор.

8.2.4. Образование исполнительных органов Общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (далее — управляющий), утверждение такого управляющего и условий договора с ним.

8.2.5. Избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) общества.

8.2.6. Утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов.

8.2.7. Принятие решения о распределении чистой прибыли Общества между его участниками.

8.2.8. Утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества.

8.2.9. Принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг.

8.2.10. Назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг.

8.2.11. Принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества.

8.2.12. Назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов.

8.2.13. Решение иных вопросов, предусмотренных Законом, в том числе п. 1 ст. 35; ст. 22; ч. 2 ст. 24; п. 2 ст. 25; ст. 27; п. 2 ст. 32; посл. абз. п. 4 ст. 35; п. 3 ст. 45; п. 3 ст. 46; ст. 48.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания участников, не могут быть переданы им на решение исполнительного органа.

8.3. Очередное общее собрание участников созывается Генеральным директором Общества не позднее 3 месяцев с момента окончания финансового года. На данном Собрании помимо иных, включенных в повестку дня вопросов утверждаются годовые результаты деятельности Общества.

8.4. Все иные собрания являются внеочередными.

8.4.1. Внеочередное общее собрание участников Общества проводится в случаях необходимости внесения изменений в настоящий Устав, а также в любых иных случаях, если проведения такого общего собрания требуют интересы Общества и его участников.

8.4.2. Внеочередное общее собрание участников общества созывается Генеральным директором Общества по его инициативе, по требованию ревизора, аудитора, а также участников Общества, обладающих в совокупности не менее чем 1/10 от общего числа голосов участников Общества.

Генеральный директор Общества обязан в течение 5 дней с даты получения требования о проведении внеочередного общего собрания участников рассмотреть данное требование и принять решение о проведении внеочередного общего собрания или об отказе в его проведении.

8.4.3. Решение об отказе в проведении внеочередного общего собрания участников может быть принято Генеральным директором только в случаях, установленных п. 2 ст. 35 Закона.

8.4.4. В случае принятия решения о проведении внеочередного общего собрания участников указанное Собрание должно быть проведено не позднее сорока пяти дней со дня получения требования о его проведении.

8.4.5. В случае если в течение установленного срока не принято решение о проведении внеочередного общего собрания или принято решение об отказе в его проведении, внеочередное общее собрание участников Общества может быть созвано органами или лицами, требующими его проведения. В данном случае Генеральный директор обязан предоставить указанным органам или лицам список участников Общества с их адресами. Расходы на подготовку, созыв и проведение такого общего собрания могут быть возмещены по решению общего собрания участников за счет средств Общества.

8 5. Общее собрание участников проводится по месту нахождения исполнительного органа Общества.

8.6. Орган или лица, созывающие общее собрание участников, обязаны не позднее чем за тридцать дней до его проведения уведомить об этом каждого участника Общества заказным письмом по адресу, указанному в списке участников Общества. Уведомление должно содержать информацию о времени и месте проведения собрания, а также предлагаемую повестку дня.

Перечень документов, подлежащих предоставлению участникам Общества при подготовке общего собрания участников, а также сроки и порядок ознакомления участников с соответствующей информацией определяются в соответствии с п. 3 ст. 36 Закона. Любой участник Общества вправе вносить предложения о включении в повестку дня дополнительных вопросов не позднее чем за 15 дней до его проведения.

В случае если в повестку дня вносятся изменения, Генеральный директор или лица, созывающие собрание участников, обязаны не позднее 10 дней до его проведения уведомить всех участников заказным письмом.

8.7. В случае нарушения установленного ст. 36 Закона порядка созыва общего собрания участников такое Собрание признается правомочным, если в нем участвуют все участники Общества.

8.8. Перед открытием общего собрания участников Общества проводится регистрация прибывших участников.

Участники Общества вправе участвовать в общем собрании лично или через своих представителей. Представители участников должны предъявить документы, подтверждающие их надлежащие полномочия.

Незарегистрировавшийся участник Общества (представитель участника) не вправе принимать участие в голосовании.

8.9. Общее собрание участников Общества открывается Генеральным директором. Общее собрание участников, созванное ревизором Общества, аудитором или участниками Общества, открывает лицо, создавшее данное Собрание.

Лицо, открывающее Собрание, проводит выборы председательствующего из числа участников Общества.

Генеральный директор Общества организует ведение протокола общего собрания участников.

8.10. Общее собрание участников вправе принимать решения только по вопросам повестки дня, сообщенным участникам в соответствии с п. 1 и 2 ст. 36 Закона, за исключением случаев, если в данном общем собрании участвуют все участники Общества.

8.11. Если иное не установлено Законом и настоящим Уставом, решения по вопросам, указанным в подп. 8.2.2 настоящего Устава, а также по иным вопросам, отнесенным Законом к компетенции общего собрания участников, принимаются большинством не менее 2/3 голосов от общего числа голосов участников.

Решения по вопросам, указанным в пп. 8.2.3 и 8.2.11 настоящего Устава, а также в других случаях, установленных Законом, в частности, решения по вопросам:

8.11.1. Внесения изменений в Устав в части указания ограничений МАХ размера доли или ограничения возможности изменения соотношения долей.

8.11.2. Денежной оценки неденежных вкладов.

8.11.3. Предоставления дополнительных прав участникам (участнику) Общества.

8.11.4. Прекращения или ограничения дополнительных прав участникам (участнику)

Общества.

8.11.5. Возложения дополнительных обязанностей на всех участников Общества.

8.11.6. Прекращения дополнительных обязанностей.

8.11.7. Внесения, изменения или исключения из Устава положений, устанавливающих порядок осуществления преимущественного права покупки доли непропорционально размерам долей участников.

8.11.8. Увеличения уставного капитала за счет дополнительных вкладов отдельных участников(ка) и (или) за счет вкладов третьих лиц.

8.11.9. О выплате участниками Общества кредиторам действительной стоимости доли участника, на имущество которого наложено взыскание.

8.11.10. Внесения изменений в Устав в части установления обязанности участников по внесению вкладов в имущество и (или) определения размеров вкладов в имущество непропорционально размерам долей участников Общества.

8.11.11. Изменения и исключения из Устава положений о непропорциональном внесении вкладов в имущество Общества в отношении всех его участников.

8.11.12. Изменения порядка распределения прибыли и внесения соответствующих изменений в Устав.

8.11.13. Изменения порядка определения числа голосов участников Общества и внесения соответствующих изменений в Устав.

8.11.14. Продажи принадлежащей Обществу доли участникам Общества, в результате которой изменяются размеры долей его участников, продажи доли третьим лицам, а также внесения связанных с продажей доли изменений в учредительные документы принимаются всеми участниками Общества единогласно.

Решение по вопросам совершения сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, принимается простым большинством голосов участников Общества, не заинтересованных в совершении сделки.

Решение по иным вопросам, отнесенным Уставом к компетенции общего собрания участников, принимаются простым большинством от общего числа голосов участников.

8.12. Решение общего собрания участников может быть принято путем проведения заочного голосования (опросным путем), за исключением решения вопроса об утверждении годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов.

8.13. В случае, когда в Обществе состоит только один участник, решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников, принимаются единственным участником единолично и оформляются письменно. При этом положения ст. 34-38 и 43 Закона не применяются, за исключением положений, касающихся сроков проведения годового общего собрания участников Общества.

8.14. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Генеральным директором — единоличным исполнительным органом. Генеральный директор Общества подотчетен общему собранию участников.

8.14.1. Генеральный директор Общества избирается общим собранием участников сроком на 3 (три) года. Генеральный

директор Общества может быть избран также и не из числа его участников.

Договор между Обществом и лицом, осуществляющим функции Генерального директора, подписывается от имени Общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников, на котором избрано лицо, осуществляющее функции Генерального директора, или участником, уполномоченным решением общего собрания участников.

8.14.2. Генеральный директор Общества:

1) без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

2) открывает счета в банках и иных кредитных учреждениях;

3) выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

4) издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

5) осуществляет иные полномочия, не отнесенные Законом или настоящим Уставом к компетенции общего собрания.

8.14.3. Генеральный директор Общества осуществляет свои полномочия путем принятия

решений в форме приказов, а также путем заключения различного рода сделок в форме, установленной гражданским законодательством.

Порядок деятельности Генерального директора и принятия им решений устанавливается настоящим Уставом, внутренними документами Общества, а также трудовым контрактом между Обществом и Генеральным директором.

8.15. Ревизор избирается Общим собранием участников сроком на 3 (три) года.

8.15.1. Функции Ревизора Общества может осуществлять утвержденный общим собранием участников аудитор, не связанный имущественными интересами с Обществом, с его Генеральным директором. Ревизором Общества не может быть лицо, являющееся Генеральным директором.

8.15.2. Ревизор вправе во всякое время проводить проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества и иметь доступ ко всей документации, касающейся деятельности Общества. По требованию ревизора Генеральный директор, а также работники Общества обязаны давать необходимые пояснения в устной или письменной форме.

8.15.3. Ревизор в обязательном порядке проводит проверку годовых отчетов и бухгалтерских балансов Общества до их утверждения Общим собранием участников. Общее собрание не вправе утверждать годовые балансы и отчеты при отсутствии заключения ревизора либо заключения аудитора. Порядок работы ревизора определяется Положением о ревизоре, утверждаемым Общим собранием участников.

9. АУДИТ

9.1. Для проверки и подтверждения правильности годовых отчетов и бухгалтерских балансов Общества, текущего состояния дел, а также в случае, установленном пп. 8.15.1 Устава, Общество вправе по решению общего собрания участников привлекать профессионального аудитора.

9.2. Аудиторская проверка в обязательном порядке должна быть проведена в случаях, предусмотренных Законом, за счет Общества, а также по требованию любого участника за его счет. Расходы участника Общества на оплату услуг аудитора могут быть ему возмещены по решению общего собрания участников за счет средств Общества.

9.3. Порядок проведения аудиторской проверки определяет орган или участник, принявшие решение о ее проведении.

10. РЕОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИКВИДАЦИЯ ОБЩЕСТВА

10.1. Реорганизация Общества (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) осуществляется по решению общего собрания его участников, принятому единогласно всеми участниками Общества.

В случаях, предусмотренных Законом, реорганизация Общества в форме его разделения или выделения из его состава одного или нескольких юридических лиц может быть осуществлена по решению уполномоченных государственных органов или по решению суда.

В случаях, установленных Законом, реорганизация Общества в форме слияния, присоединения или преобразования может быть осуществлена лишь с согласия уполномоченных государственных органов. Общество считается реорганизованным, за исключением реорганизации в форме присоединения, с момента регистрации вновь возникших юридических лиц.

При реорганизации в форме присоединения к нему другого юридического лица Общество будет считаться реорганизованным с момента внесения в Единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица.

10.2. Ликвидация Общества влечет его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

Общество может быть ликвидировано:

1) по решению общего собрания участников, принятому единогласно всеми участниками Общества;

2) по решению суда по основаниям, предусмотренным Гражданским кодексом Российской Федерации.

Порядок ликвидации, в том числе в случае признания Общества банкротом или объявления им о своем банкротстве, регламентируется действующим законодательством РФ.

10.3. Ликвидация Общества считается завершенной, а Общество — прекратившим существование после внесения об этом записи в Единый государственный реестр юридических лиц.

Приложение 4. Учредительный договор

Общества с ограниченной ответственностью «Образец»

Санкт-Петербург «__» _____ 200_ г.

Гражданин РФ ФИО (паспорт 00 00 000000, выданный (кем, когда, код подразделения), зарегистрированный по адресу: _____).

Гражданка РФ ФИО (паспорт 00 00 000000, выданный (кем, когда, код подразделения), зарегистрированный по адресу: _____), именуемые совместно «Учредители», заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. Стороны в соответствии с Гражданским кодексом РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее — «Закон»), обязуются создать Общество с ограниченной ответственностью «Образец», далее по тексту Общество, и определяют настоящим договором порядок совместной деятельности по созданию Общества. Общество создается без ограничения срока деятельности.

2. Общество создается с целью извлечения прибыли.

3. Общество является юридическим лицом, коммерческой организацией, имеет обособленное имущество на праве собственности и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего имени заключать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выступать истцом или ответчиком в суде, арбитражном суде.

4. Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском и английском языках и указание на его место нахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

5. Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

6. Полное фирменное наименование Общества на русском языке — Общество с ограниченной ответственностью «Образец».

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке — ООО «Образец».

7. Место нахождения Общества: индекс, РФ, Санкт-Петербург, адрес.

7.1. Почтовый адрес Общества, по которому с ним осуществляется связь: индекс, РФ, Санкт-Петербург, адрес.

8. Имущество Общества принадлежит ему на праве собственности и образуется из:

- 1) вкладов учредителей (участников) в уставный капитал;
- 2) продукции, произведенной Обществом в процессе его деятельности;
- 3) полученных доходов;
- 4) иного имущества, приобретенного Обществом по иным основаниям, допускаемым законодательством.

В связи с участием в образовании имущества Общества участники имеют обязательственные права в отношении Общества, в том числе: право на участие в управлении, на долю в чистой прибыли, распределяемой среди участников, и долю в имуществе при ликвидации Общества (после всех расчетов, установленных законодательством), иные права, установленные действующим законодательством и настоящим Уставом.

9. Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Уставный капитал Общества составляется из номинальной стоимости долей его участников и на момент учреждения составляет 10 000 (десять тысяч) р., разделенных на 2(две) доли.

10. Участникам Общества:

1) Гражданину РФ ФИО принадлежит доля номинальной стоимостью 5000 (пять тысяч) р., соответствующая 50% уставного капитала Общества.

2) Гражданке РФ ФИО принадлежит доля номинальной стоимостью 5000 (пять тысяч) р., соответствующая 50% уставного капитала Общества.

11. На момент государственной регистрации уставный капитал Общества оплачен на 100% денежными средствами учредителей на общую сумму 10 000 (десять тысяч) р.

12. Участник, не исполнивший обязанность по внесению вклада в уставный капитал, выплачивает неустойку в размере 5% от неоплаченной суммы.

Участник, не полностью внесший свой вклад в уставный капитал, несет солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости неоплаченной части вклада.

13. Доля участника Общества, который при учреждении Общества не внес в срок свой вклад

в уставный капитал Общества в полном размере, переходит к Обществу в момент истечения срока внесения вклада.

При этом Общество обязано выплатить участнику действительную стоимость части его доли, пропорциональной внесенной им части вклада, или с согласия участника выдать ему в натуре имущество.

Доля, перешедшая к Обществу, не учитывается при определении результатов голосования на общем собрании участников при распределении прибыли и имущества Общества в случае его ликвидации.

14. Уставный капитал должен быть полностью оплачен в течение первого года деятельности Общества.

В случае неполной оплаты уставного капитала Общества в течение года с момента его государственной регистрации Общество должно или объявить об уменьшении своего уставного капитала до фактически оплаченного его размера и зарегистрировать его уменьшение в установленном порядке, или принять решение о ликвидации.

15. В случае прекращения у Общества права пользования имуществом до истечения срока, на который такое имущество было передано в пользование Обществу в качестве вклада в уставный капитал, участник Общества, передавший имущество в пользование, обязан предоставить Обществу по его требованию денежную компенсацию, равную плате за пользование таким же имуществом на подобных условиях в течение оставшегося срока единовременно в срок 30 (тридцать) дней с момента предъявления Обществом требования о ее предоставлении. По истечении срока предоставления компенсации часть доли, пропорциональная неоплаченной части суммы компенсации, переходит к Обществу.

Имущество, переданное исключенным или вышедшим участником в пользование Обществу в качестве вклада в уставный капитал, остается в пользовании Общества в течение срока, на который оно было передано.

16. Участники имеют право:

1) участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном Законом и Уставом;

2) получать полную информацию о деятельности Общества и знакомит! ч с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в порядке, предусмотренном Уставом;

3) принимать участие в распределении прибыли;

4) произвести отчуждение принадлежащих им долей в уставном капитале другим участникам или третьим лицам в порядке, предусмотренным Законом и учредительными документами (гл. 6 Устава):

5) выйти в любое время из Общества независимо от согласия других участников, направив об этом извещение всем участникам и директору Общества. При этом ему должна быть в течение шести месяце с момента окончания финансового года, в течение которого подано заявление о выходе, выплачена действительная стоимость его доли или выдано имущество в натуре такой же стоимости (гл. 7 Устава); 6) получать в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

Участники имеют также и другие права, предусмотренные Законом.

17. Участники обязаны:

1) вносить вклады в порядке, размерах, составе и в сроки, которые предусмотрены учредительными документами (гл. 4 Устава);

2) не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества (перечень такой информации и порядок доступа к ней определяются Генеральным директором Общества).

Участники Общества несут также и другие обязанности, вытекающие из Закона.

18. Участники Общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем 10% уставного капитала, вправе требовать в судебном порядке исключения из Общества участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность Общества или существенно ее затрудняет.

Доля участника, исключенного из Общества, переходит к Обществу в момент вступления в законную силу решения суда об исключении участника из Общества. При этом Общество обязано выплатить исключенному участнику действительную стоимость его доли, которая определяется в порядке, установленном ст. 23 Закона.

19. Участники не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов в Уставный капитал.

Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

20. Общество вправе раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками, получаемой Обществом после уплаты налогов и других обязательных платежей в государственные внебюджетные фонды, формирования фондов Общества.

Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между его участниками, принимается общим собранием участников Общества. Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества. Дата выплаты определяется общим собранием участников Общества.

Общество обязано соблюдать установленные ст. 29 Закона ограничения на распределение прибыли Общества между его участниками и ограничения выплаты прибыли Общества его участникам.

21. Общество создает резервный фонд в размере 15% от уставного капитала, а также иные фонды, решения о порядке образования, назначении, размерах отчисления принимаются в зависимости от конкретной хозяйственно-финансовой ситуации.

Убытки Общества покрываются в первую очередь из резервного фонда.

22. Высшим органом Общества является общее собрание его участников.

Все участники Общества имеют право присутствовать на общем собрании участников, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Каждый участник Общества имеет на общем собрании участников число голосов, равное размеру его доли в уставном капитале Общества, за исключением случаев, предусмотренных Законом и Уставом.

23. Текущее руководство деятельностью Общества осуществляет единоличный исполнительный орган — Генеральный директор, избираемый общим собранием участников.

24. Компетенция, порядок формирования, порядок деятельности и принятия решений органами управления определяются Законом и Уставом Общества, а также внутренними документами Общества.

Ревизор избирается общим собранием участников в порядке, предусмотренном уставом Общества.

25. Общество может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по решению общего собрания участников, принятому единогласно. Иные основания реорганизации и ликвидации, а также порядок его реорганизации и ликвидации определяются ГК РФ и другими законами.

26. Настоящий договор может быть расторгнут в отношении участника (изменены условия) по следующим основаниям:

1) участником не внесен вклад в уставный капитал и сроки, предусмотренные настоящим договором;

2) при ином существенном нарушении участником условий настоящего Договора.

Невнесение участником вклада в уставный капитал в сроки, предусмотренные настоящим Договором, признается односторонним отказом участника от исполнения Договора, при котором Договор считается расторгнутым в отношении этого участника в момент просрочки исполнения обязательства по внесению вклада в уставный капитал.

27. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть по настоящему Договору или в связи с ним, подлежат разрешению в установленном Законом порядке.

28. Все расходы, связанные с созданием Общества, несут стороны настоящего Договора пропорционально их вкладам в уставный капитал.

29. Неурегулированные настоящим Договором вопросы деятельности Общества регулируются его Уставом и законодательством.

30. Договор вступает в силу со дня его заключения. Подписи Учредителей — сторон настоящего Договору:

ФИО _____ (Подпись)

ФИО _____ (Подпись)

Приложение 5 Анкета соискателя

1. Должность, на которую вы претендуете: _____

2. Общие сведения:

Фамилия, имя, отчество _____

Дата и место рождения _____

Паспорт: серия _____ № _____ выдан _____ дата _____

выдачи _____
 Адрес по прописке _____
 Адрес по проживанию _____
 Состояние в браке _____
 Состав семьи _____
 Религиозные убеждения _____
 Образование (в том числе курсы) _____

3. Навыки работы на компьютере (нужное подчеркнуть): Нет Знание основ Пользователь
 Программирование Компьютерные программы, которыми вы владеете _____

4. Наличие водительских прав _____
 5. Трудовой опыт (перечислить три последних места работы в обратном порядке)
 Организация _____
 Дата работы _____
 Должность _____
 ФИО руководителя и его телефон _____
 Организация _____
 Дата работы _____
 Должность _____
 ФИО руководителя и его телефон _____
 Организация _____
 Дата работы _____
 Должность _____
 ФИО руководителя и его телефон _____
 6. Желаемая зарплата _____
 7. Когда готовы приступить к работе _____
 8. Отрицательные черты вашего характера _____
 9. Положительные черты вашего характера _____
 10. Курите ли вы _____

Подпись _____ Дата заполнения _____

Приложение 6. Уведомление об открытии (закрытии) расчетного счета Приходный кассовый ордер (ПКО)

Утверждено с 01.01.2013 года

Унифицированная форма № КО-1 Утверждена постановлением Госкомстата России от 18.08.98 г. № 88									
Форма по ОКУД по ОКПО					Код 0310001				
<table border="1"> <tr> <th>Номер документа</th> <th>Дата составления</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						Номер документа	Дата составления		
Номер документа	Дата составления								
ПРИХОДНЫЙ КАССОВЫЙ ОРДЕР									
Лист	код структурного подразделения	Кредит корреспондирующий счет, субсчет	код аналитического учета	Сумма, руб. коп.	Код целевого назначения				
Принято от _____ Основание: _____ Сумма _____ руб. _____ коп. В том числе _____ руб. _____ коп. Приложение _____									
Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи) Получил кассир _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)									

КВИТАНЦИЯ	
к приходному кассовому ордеру № _____	
от « _____ » _____ г.	
Принято от _____	
Основание: _____	
Сумма _____ руб. _____ коп.	
В том числе _____ руб. _____ коп.	
« _____ » _____ г.	
М. П. (штамп)	
Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)	
Кассир _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)	

Расходный кассовый ордер (РКО)

Подготовлено с использованием системы ГАРАНТ

Унифицированная форма № КО-2
 Утверждена постановлением Госкомстата
 России от 18.08.98 г. № 88

Форма по ОКУД
 по ОКПО

Код
0310002

организация

структурное подразделение

Номер документа	Дата составления

РАСХОДНЫЙ КАССОВЫЙ ОРДЕР

Дебет				Кредит	Сумма, руб. коп.	Код целевого назначения	
код структурного подразделения	код корреспонди- рующего счета, субсчет	код аналити- ческого учета					

Выдать _____
фамилия, имя, отчество

Основание: _____

Сумма _____
прописью руб. _____ коп.

Приложение _____

Руководитель организации _____
должность подпись расшифровка подписи

Главный бухгалтер _____
подпись расшифровка подписи

Получил _____
сумма прописью руб. _____ коп.

« » г. Подпись _____

По _____
наименование, номер, дата и место выдачи документа,

_____ удостоверяющего личность получателя

Выдал кассир _____
подпись расшифровка подписи

Сообщение об открытии (закрытии) счета

Подготовлено с использованием системы ГАРАНТ

Приложение № 1
Утверждено приказом МНС РФ
от 02.04.2004 г. № СА3-3-09/255

Форма № С-09-1

« ____ » ____
число месяц (прописью) год

В _____
(наименование налогового органа по месту нахождения организации (месту жительства физического лица) и его код)

Сообщение об открытии (закрытии) счета

Юридическое лицо / индивидуальный предприниматель* _____
(полное наименование юридического лица)

в соответствии с учредительными документами / фамилия, имя, отчество индивидуального предпринимателя)

ОГРН** _____

ОГРНИП*** _____

ИНН/КПП** _____ / _____

ИНН* _____

Сообщает об открытии (закрытии) счета
(ненужное зачеркнуть)

№ _____ « ____ » ____
число месяц (прописью) год

В _____
(наименование, ОГРН, ИНН/КПП, местонахождение банка, корсчет)

БИК банка _____

Руководитель организации _____
Индивидуальный предприниматель* _____
(подпись) (ф. и. о.)

М.П.

* Для физического лица, зарегистрированного в качестве индивидуального предпринимателя, частного нотариуса, адвоката, учредившего адвокатский кабинет.

** Для юридического лица.

*** Для физического лица, зарегистрированного в качестве индивидуального предпринимателя.

Образец заполнения банковского чека

000 "Образец" № 407 028102900100000000
№ счета чекодателя

ЧЕК БА 5081960

НА 5000 Р. 00 К.

Санкт-Петербург 31 июля 2005

Санкт-Петербургский ф-л АКБ "СОЮЗ" (ОАО)
БИК 044080006 учреждение банка

Место печати чекодателя

000
«Образец»
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ПЛАТЯЩИЙ Ивану Ивану Ивану

Получатель

ПОДПИСИ

БА 5081960
В Кассу — контрольная марка

МЕСТО
ДЛЯ НАКЛЕЙКИ
КОНТРОЛЬНОЙ
МАРКИ

Образец заполнения банковского чека

Задолженности по налогам нет.

Сим-вол	ЦЕЛИ РАСХОДА	СУММА
40	Заработная плата и выплаты социального характера <i>за октябрь 2002г.</i>	<i>4000-00=</i>
46	Закупки сельхозпродуктов	
50	Пенсии, пособия и страховые возм.	
53	Другие цели	<i>1000-00=</i>
58	Расходы предпринимателей без образования юридического лица	
Подписи: <i>А.В.В. В.В.</i>		

Указанную в настоящем чеке сумму получил

подпись

Отметки, удостоверяющие личность получателя:

Предъявлен *Паспорт* *4003* за № *000000*
 Выдан *60.01.01* наименование документа *31.12.2002г.*
 Место выдачи *Санкт-Петербург* наименование учреждения

ПРОВЕРЕНО

ОПЛАТИТЬ

*

20 г.

Контролер

Отв. исполнитель
БухгалтерОплачено
Кассир

* В этом месте работник банка подписывается в том случае, если личность получателя проверена по документам.