



Тигр, хвост и самолет



Тигр сидел на полянке в лесу, прижав к сердцу кончик своего хвоста, поглядывая на мерцающие в небе звездочки и погружившись в нерадостные мысли. Он думал и готовился... Думал он по заданию издания «Жизнь бизнеса» о жизни бизнеса. А готовился в наступающем году занять место лидера среди магических животных восточного календаря, чтобы отвечать с ними за все мироздание. Он был далеко уже не новичком в этом деле, а поэтому осознавал всю серьезность вопроса. Ведь какие истории происходили только в самое последнее время!

1986 год. Начало перестройки. Сколько зажатой ранее предпринимательской энергии выплеснулось тогда на волю, сколько проектов расцвело! А какие были риски! И ничтожная вероятность того, что все получится!

1998 год. Азиатский финансовый кризис, быстро ставший общемировым. Вот когда бизнес прошел настоящую проверку на прочность! Чистилище! Выжили только самые устойчивые, а всю пену как будто языком смело!

2010 год. Последняя волна подъема экономик перед мировой стагнацией и национальными кризисами. Да уж, умел когда-то он зарядить мир энергией к действию...

И вот — год 2022-й. Снова ему предстоит встать во главе магического сообщества, а значит — быть целиком ответственным за все дела на земле. В том числе — за бизнес, потому что Дело на их языке так и называется — Бизнес.

Первый круг мыслей Тигра сосредоточился на главном: в каком состоянии моя «команда» будет в этом году?

Команда магических животных

Задумался Тигр о своих будущих подчиненных. В первую очередь о тех, кто составляет магический звездный цикл из 12 тотемных животных.

Его предшественник, Бык. Нынешний лидер года. Вон он, сопит на соседней полянке. Пашет. Гордится собой. Называет себя тружеником. Но Тигр-то знает секрет. Один поэт про этот секрет очень точно сформулировал (поэты иногда что-нибудь очень хорошо чувствуют). Поэт про эту породу сказал:

*«Проживаю я, жизнью контуженный.
Я готов воровать, я бы вышел с дубьем,
Но боюсь. И поэтому — труженик».*

Да, Бык трусоват. Силен — безмерно, но позволяет всем, кому не лень на себя ярмо натягивать...

Конь-Лошадь. Тоже сильна, да еще и умна... Но Коней извели практически под ноль. Всю историю, даже всего полвека назад, когда люди пытались уничтожить друг друга, кони сильно спасали их. А потом их поменяли на все эти бензиновые машины, которые сейчас коптят атмосферу и переводят лес на дрова. А коней даже на развод толком не оставили. И это к вопросу о благодарности. Нечего на нее и рассчитывать: как только решат, что ты больше не нужен...

Дальше идут все сплошь нишевые обитатели. Коза-Овца, бедолажка, хорошо, что умеет всякой всячиной питаться, какую только дрянь с колючками не переваривает. Да еще по горам и скалам приучена скакать. Поэтому ей там, в ее нишах, кое-как еще и удастся выживать. Хотя и вертолеты теперь легко в скалы забираются.

Куда как лучше спрячутся в своих нишах другие. Скорпион в любую щель забьется. Змея отлично умеет маскироваться — и в траве, и в воде, и среди камней. Кролик прекрасно свои норы копает. Хотя сейчас ему это больше в Австралии удастся делать. В других местах его уже по

клеткам рассадили да шапки из него делают... И мыши, мелкий бизнес, по норкам в ниши забиваются — нищенствуют. Крысы, правда, те покрупнее, ошиваются вокруг свалок и помоек госзаказов — там им на прокорм хватает. Но и жизнь у них жесточайшая: то травить их массово начинают, то отстреливают их показательно, то между собой насмерть перегрызутся за сладкий кусок...

Обезьяны-мартышки все по верхушкам скачут. Стартапчики этикие. Любят всех вокруг умилять: ах, смотрите, какая забавная идея! — Ну надо же, какой кулбит сделала! Ну и бросают этим стартапчикам, если хорошо изображают, кто конфетку, кто колбаску. А мартышке — много ли надо? — Или следующему свои фокусы покажет, или в чужой сад заберется бананы, чьим-то трудом выращенные, обрывать.

Круче всех, конечно, оказалась Свинья. Люди поняли, что эту красотку надо сначала откормить, а только потом — забить. И насоздавали хряков — монополии. Кормят их, кормят, пока у Свиньи шкура не начнет от сала трескаться. И все сравнивают: у кого жирнее вырастет... Чтобы потом, в удобный момент, стрескать с потрохами...





И последний по списку, но совсем не по значению, — Дракон. Потенциал — немереный. Беда только в том, что никто не знает, какой именно. И неуправляемый совершенно, и непредсказуемый. Но если и есть надежда на чудо — то это он...

Да, и чуть не забыл еще одно приобретение — Петух. В эпоху сплошного пиара и гламура — бесценный кадр. Как распустит хвост, как споеет да начнет курочек топтать! Залюбуешься! Жалко, правда, что полхвоста ему уже выдрали из ревности.

Ну, что есть, то и есть. Вот такая команда на этот год подбирается.

Но пора и о своих приоритетах подумать. Хотя что тут, все предельно ясно. Есть два больших дела. Первое — это о своем хвосте подумать. А второе, но главное, — это его Лес, его среда обитания, его рыночное пространство.

Хвост

«Мой хвост». — Тут Тигр зябко вздрогнул и еще плотнее прижал кончик хвоста к груди. Почему-то человечество резко стало терять мужскую потенцию, драйв и энергетику развития дела. И почему-то прехитрые китайцы подсказали всем, что самое большое количество этой энергии находится в кончике тигриного хвоста. Ну хранится. Ну и что из того? Как без потенции, без драйва прикажете успешное дело делать? Что, им всем своей потенции не хватает, чтобы мой тигриный хвост, да еще и высушенный, да истолченный в порошок лопать? Так на сушеный тигриный хвост теперь дикий, прямо звериный спрос... Тигр тут прижал кончик своего хвоста к сердцу.

Если, мол, хвост отрезать, подсушить да истолочь в порошок — и вот оно, волшебное снадобье... И гоняются теперь за тигриным хвостом по Лесу не только китайские браконьеры-хунхузы, как встарь, но и рейнджеры с современными винчестерами, амурские охотники, кавказские джигиты, чиновники-краснокнижники, которые природу защищают, СЭС и ученые. Они тоже как бы защищают. До полного уничтожения защищаемых, как это на Кавказе уже с кавказским тигром случилось.

В этом месте Тигр усмехнулся. А что тут удивляться? Всю историю так и было. Одни создавали, растили,

накапливали десятилетиями по клеточке, по крошечке. Как вот эти стволы в лесу себя по крошке растят. А потом приходили другие — те, что грабили. И всегда говорили, что защищают. Раньше, правда, приходили с силой. Набирали сил и приходили отнимать — защищать.

А теперь — новые времена. Побеждает слабость. Поплачет бедная милая девочка старичку судьбе, что 30 лет назад глупая была и ради карьеры вон тому дядечке что-то там лизнула. А дядя ее при этом за коленку тронул. Или еще что там сделал. Тут уже у старичка-судьи слезы из глаз, все мировые законы в корзинку. «Казнить немедленно негодяя! Все многолетние заслуги списать и забыть!!!»

Тут же сообщество таких же экс-малышек с воплем «me too!» толпой присоединяется, давит на общественное мнение. И — вот он результат. Вот он — хруст в кустах бесконечный. Это вся нежная компания радостно и долго пережевывает фантастические штрафы и огромные компенсации судебных издержек. Ну как тут миру не потерять мужскую силу?

Лес

А тут еще — Тигр содрогнулся, — кто-то где-то почему-то решил, что Лес и все его обитатели пали жертвой страшной заразной болезни. И стали Лес поливать какими-то снадобьями. А всю живность заставляли по норам сидеть, чтобы заразу вроде как не разносить. Сильно редеть тут живность стала. Кто от голода, кто от страха и от тоски, кто от недостатка движения. Ну а кто и правда, похоже, от этой новой заразы... Вот только заразы-то в Лесу всегда водились, а так, чтобы целый Лес заставлять по норам сидеть — невиданное дело...

Тигр задумчиво скользил по Лесу к соседней поляне. Лес стонал. Повсюду валялись сваленные трелевщиками в беспорядке разбросанные стволы, еще подрагивая от неожиданности и страха своими истерзанными телами. Обрубленные сучья — боковые ветви развития и планы на будущее — завтра опять будут пылать вокруг кострами. Штабелеры уже загрузились расплосованным на доски Лесом, расписали сроки и места хранения и тоже были готовы к развозу по зонам.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Компанию «Рокса»
с 29-летием!**

**Компанию
«Инкомстрой»
с 28-летием!**



**Группу компаний
«Ведис Групп»
с 24-летием!**

**Компанию
«Альпиндустрия»
с 33-летием!**





Поперек ложбинок и полян густо чернели колеи. В них пихали все подряд — и стволы, и сучья, да и доски, если понадобится. Потому что колеи вели к бесценным сокровищам — Черным Дырам, в которых водилась Черная Вонючая Дрянь, за которую в мире платили огромные деньги. Ради этой Дряни никому не было жалко ничего, в том числе, конечно, и Леса со всеми его обитателями...

Тут Тигр снова погрузился в воспоминания. А ведь было время, когда Лес процветал, назывался — где джунглями, где тайгой. И был способен прокормить и поднять всех. В джунглях тогда властвовал его великий дядя — полосатый красавец Шер-Хан. И сделал этот Шер-Хан большую ошибку. Вот ведь при нем все бизнес-дела как развивались! — Корабли плавали во все концы света и обратно. Новый свет освоили. Индию с Африкой из дремучей нищеты начали вытаскивать. Каждому, кто хоть как-то о предпринимательстве задумывался, возможности во все стороны стали открыты. Только решишь.

И он же, видно, зазнавшись, допустил ту самую главную ошибку. Запустил в Лес маленького наглого Магла, позволил раскрыть ему все тайны, дал шакалов в помощники. И стал тот Магла прямо как глиста какая в организме, и потомство свое маглов размножил... А друзьями своими и сотрудниками сделал шакалов. Типа: кто мой друг, шакал, — тому все. А кто против нас — тому ... Даже и вспоминать не хочется, что с ними делали...

Вот они все и выросли. Размножились.

Магла изобрел бензопилу, которая самый толстый ствол, сто лет растущий, за час перепилит. И трактора, и трелевщики, и штабелеры. Всю свою мужскую силу, короче говоря, в машинки перевел. А всем машинкам тут же Черная Дрянь понадобилась. И начался бег по кругу, где Тигр с другими животными крайним оказался.

Маглы спилили леса. Заставили зверей по струнке ходить. Сами потенцию потеряли и природную энергетику бизнеса оскопили.

Невеста Грета

Однако Тигр стряхнул с себя невеселые думы. Хватит уже рефлексировать. Пора делом заняться. Охота не ждет.

Тигр встряхнулся и привычно, крадучись, заскользил между деревьями. Как вдруг почувствовал: что-то здесь не то. Что-то в привычном ему Лесу изменилось.

Насторожившись, Тигр стал внимательно осматриваться. А-а! Вот оно! Ветер прогнал набежавшую тучку, и на стоящей невдалеке березе вновь блеснуло стеклышко. Тигр подобрался ближе и присмотрелся — видеокамера! Осмотрел внимательнее окрестности — вон там еще одна... И еще...

Тут же вспомнил, что неделю назад за ним гонялись странные охотники. Которые норовили выстрелить в него какими-то дурацкими шприцами. И говорили между собой о том, что вот он уснет, а мы на него ошейник с радиомаячком привесим. И все уже тогда будем знать про его перемещения. От ружей со шприцами тогда уда-

лось вернуться. А теперь — вон они что придумали... Беда. Тигр по березам лазать не умеет...

Невдалеке раздался шум двигателя. «Егеря», — на слух определил тембр мотора Тигр. Опять на Большую Поляну едут. Раньше егеря привозили на Большую Поляну подкормку для оленей в трудные времена. А теперь стали привозить подкормку для расплодившихся шакалов. Причем изобрели искусственное мясо, из бобов, прости господи. Шакалы трескают себе за обе щеки, им все впрок. А Тигра от такой пищи чуть не выворотило. Настоящий хищник от такой пищи точно загнетса.

Тигр подкрался ближе к поляне. Егеря, вышедшие на поляну, оставили открытой дверь вездехода, и из нутра машины доносился громкий звук включенного на полную катушку радио. Тигр прислушался — речь шла о нем...

«Продолжается забота нашего замечательного Фонда поддержки развития дикой природы об обитателях Леса. Мы продолжаем активные работы по цифровизации лесного пространства, что в скором времени позволит нам с помощью искусственного интеллекта полностью контролировать, моделировать и воссоздавать требуемые нам параметры дикой природы! Ни одна травинка скоро не шелохнется без благотворного влияния цивилизации маглов и гения нашей науки... И, в заключение передачи, романтические новости. Вчера Фондом поддержки развития дикой природы принято решение о спасении и развитии популяции Тигров в нашем Лесу. В этих целях из Энского зоопарка в Лес к оставшемуся в одиночестве Тигру будет доставлена знаменитая Тигрица Грета. Все мы помним, дорогие радиослушатели, о сенсационном выступлении юной Греты на форуме Фонда, где она впервые выдвинула революционную идею об искоренении диких привычек охоты хищников на бедных зайчиков и оленей и выравнивании всех зверей Леса в травоядном экологическом братстве...»

Тигр охнул... Ну надо же... Додумались ведь... От этой напасти ведь посложнее будет скрыться, чем от ружья со шприцем...

Тут Тигр невольно вспомнил свою прекрасную Тигру, с которой они душа в душу прожили столько лет. Ах, какие замечательные, дикие, непослушные и независимые получались у них тигрята. И какую ошибку сделала Тигра! Всегда такая осмотрительная и осторожная, — услышала вдруг где-то, что Тигров занесли в Красную книгу. И поверила. Да не знала того, что те, кто закон этот про Красную книгу писал, для себя сделали исключение. Вот и подстерегли ее. Теперь гордятся охотничьим трофеем... Тигр злобно скрипнул зубами...

«Семью хотят создать... Из меня с Гретой! А она меня травой на камеру будет кормить... Кстати! — Тут Тигр хлопнул себя лапой по лбу. — То-то я все никак не мог понять, что это они так как безумные за препаратом из моего хвоста носятся! Да ведь если ты незнамо с кем, незнамо как и по-





чему хочешь этим делом заняться — тут тебе и порошок нужен. Потому что — все равно чужие друг другу. Вот ведь у нас же с Тигрой — как взглянули друг на друга в первый раз, так и потом никакого порошка никогда и не требовалось! Натуральный драйв порошка не требует... И сколько же теперь в мире этого дикого одиночества, что они такими толпами за моим хвостом охотятся!»

Тигр вздохнул и, скрываясь в тени деревьев, крадучись двинулся дальше. Думай — не думай, а работа не ждет. Как ни крути, а природа совсем не зря придумала пищевую пирамиду. Не охотятся хищники — и Лес загнивает. Болезни у травоядных множатся. Трава начинает сорняками множиться и деревья глушить. Будет это не сразу, но для тех, кто хоть немного биологию с экономикой учил, ясно, что такие последствия неизбежны.

А нас, Тигров, все меньше и меньше остается. И Лес сводят. И отловили многих, в клетки посажали, по зверинцам развезли. Многие не выдержали — рванули в со-

седние леса счастья искать. А мне на беду, — припомнил Тигр, — мама говаривала: «Где родился, там и пригодился». Слишком много уж с этим Лесом связано...

Вверху прогудел самолет. Тигр проводил его взглядом и, вроде бы совсем некстати, вспомнил когда-то подслушанный им у егерей анекдот про стюардессу. Которая долго перечисляла достоинства нового самолета: наличие в нем и бассейна, и бильярда, и бара, и игровой теннисной площадки. И со вздохом завершила описание философской фразой: «А теперь пристегните ремни. И мы со всем этим... Попробуем взлететь».

Тигр оглянулся. Звери магического цикла стояли в тени деревьев и вопросительно смотрели на него. Тигр ободряюще кивнул им и подумал: «Ну что же. И мы тоже. Держимся лапами за землю крепче. И со всем этим... попробуем выжить». ❄️

Евгений Емельянов

Партнерский материал

Налоговые риски 2022: что будут проверять и как от этого защититься (часть 2)



Страшное слово «дробление»

В первой части статьи (см. ЖБ №125) мы обещали вернуться к «дроблению».

Почти все специалисты по налоговым спорам сходятся во мнении, что одним из главных направлений проверок с 2021 года станет «незаконное дробление».

Незаконным считается такое дробление бизнеса (т.е. ведение деятельности с использованием нескольких компаний и/или ИП), которое искусственным образом приводит к снижению налоговой нагрузки и не имеет иной деловой цели, кроме снижения размера налоговых платежей.

Именно поэтому не стоит думать, что любая бизнес-структура, в которой работает несколько компаний / ИП представляет собой «незаконное дробление».

Если работа «в группе» не приводит к занижению налогов по сравнению с тем, как если бы работа велась через одну компанию, — бизнесу не стоит опасаться обвинений. Например, если группа компаний — это два ООО на УСН с совокупным оборотом ниже 150 млн руб., тогда даже при наличии взаимозависимости «объединение» выручки не приведет к доначислению, т.к. не произошло превышения ни лимита по УСН в целом, ни превышения выручки, обязывающее применять повышенную ставку. Напомним, что в случае превышения в течение года выручки 150 млн руб. ставка налога повышается с 6% до 8% или с 15% до 20%.

А что, если те же две компании на УСН работают в одной группе еще с од-

ной организацией — на общей системе налогообложения? И в совокупности их оборот составляет уже более 200 млн руб.? В этом случае претензии налогового органа более чем вероятны.

Если проверяющие докажут, что все три компании:

- осуществляли одну и ту же деятельность (например, все три торговали идентичными товарами),

- пользовались одними и теми же ресурсами (располагались в одном офисе, использовали «общие» компьютеры и иную технику, не разделяли сотрудников, и «все занимались всем» во всех трех компаниях),

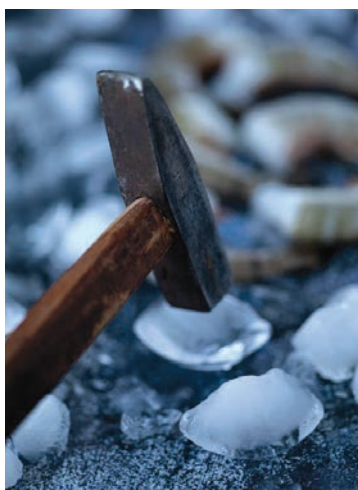
- осуществляли бухгалтерский и налоговый учет в одной и той же базе 1С, а отчетность и платежи отправляли с одного компьютера,

- фактически управлялись одним человеком, т.е. были несамостоятельными по отношению друг к другу, представляли собой «единый хозяйствующий субъект», — тогда проверяющие наверняка объединят выручку всех трех компаний и на те доходы, которые облага-

лись по УСН, начислят НДС и налог на прибыль за весь проверяемый период.

Как проверяющие находят, кого проверять?

В автоматическом режиме, благодаря эффективной работе АСК-НДС-2, в настоящее время инспекторы могут выявить недоимку по НДС. Однако для выявления нарушений в исчислении и уплате других налогов у инспекторов аналогичных инструментов пока нет.





Однако ФНС непрерывно совершенствует программное обеспечение, с помощью которого проводятся контрольные мероприятия. Налоговая служба получает онлайн-доступ ко все большему количеству баз данных: банки предоставили возможность инспекторам видеть в онлайн-режиме выписки по движению средств юридических лиц, в настоящее время происходит интеграция базы данных ЗАГС с базой данных ФНС, не за горами интеграция с базами таможенных органов.

В планах налоговой службы — автоматизировать проверку НДС (через автоматическое сопоставление данных оборотов по банковским счетам с данными деклараций и справок 2-НДФЛ, которые подают в налоговую работодателя).

Также планируется автоматизировать проверку компаний на предмет фактической взаимозависимости в целях выявления незаконного дробления. Делаться это будет путем сопоставления информации, оставляемой компаниями в открытых источниках с данными реестров или информацией, содержащейся в налоговой отчетности. Так можно сопоставить — какой именно работодатель сдает 2-НДФЛ по конкретному ФИО и кто заявляет об этом ФИО как о члене своей команды на сайте компании. Только если сейчас конкретный налогоплательщик должен попасть в зону внимания инспектора, который займется поиском этой информации и ее сопоставлением, то в будущем такая проверка будет проходить в автоматическом режиме, а значит, «охват» проверяемых налогоплательщиков станет практически тотальным.

Все это, однако, будет в перспективе (какой именно — оценить сложно). Сейчас инспекторы выявляют подобные ситуации в «ручном» режиме. В первую очередь в «разработку» попадают компании, «юридически» взаимозависимые (по директору или учредителям), компании, сдающие отчетность с одного IP-адреса. Прочие признаки выявляются путем индивидуального анализа данных. Такой «точечный» анализ не слишком эффективен, однако рост проверок, назначаемых изначально с прицелом на выявление незаконного дробления, показывает, что инспекторы все равно пользуются им в меру возможностей. Это подтверждает и наш опыт сопровождения выездных проверок. Если ранее из (в среднем) 50-70 проверок, которые мы сопровождали в течение года, эпизоды дробления были в одной-двух проверках, то в 2021 году в работе специалистов нашей компании уже было 5 «проверок с дроблением» (объем вменяемых недоимок по ним: от 50 до 400 млн руб).

Можно ли защититься от проверки?

Прозвучит банально, но тушить пожар, то есть «отбиваться» от претензий, когда проверка уже идет, гораздо сложнее, чем этот пожар (проверку) не допустить.

Для тех, кто не попадает под критерии «дробления», необходимо постоянно отслеживать и не допускать ситуации, в которых возможна переквалификация договорных отношений (комиссии — в поставку, займов — в выплату дивидендов и т.п.).

По-прежнему (и даже сильнее, чем раньше) актуален вопрос о проверке своих контрагентов, о фиксации каждого этапа взаимодействия с ними. Только такой порядок (его теперь называют «коммерческой осмотри-

тельностью»), реализуемый с помощью четко выстроенных бизнес-процессов, позволяет в любой момент доказать, что отношения с контрагентом были реальными, товары / работы / услуги действительно приобретались, условия сделок соответствовали рыночным.

Компании, которые работают «в группе» и у которых есть риск признания их структуры взаимодействия «дроблением», должны заранее подумать о том, как объяснить деловую цель работы в подобной структуре. Возникло ли разделение из-за необходимости диверсификации направлений (логистическое направление — в одну компанию, торговое — в другую) или с целью разделения рисков (химическое производство с потенциальными техногенными рисками — на производственной компании, а импортно-экспортная деятельность с ее валютными рисками — на торговом доме).

Обязательным условием защиты от претензий является обеспечение признаков самостоятельности каждой компании группы, обеспечение собственными ресурсами, наличие деловой цели соответствующего структурирования группы компаний. Наличие признаков взаимозависимости может быть обусловлено спецификой договорных отношений, объясняющих те или иные признаки взаимозависимости. Классическим примером таких договорных отношений является франчайзинг.

Если несколько компаний работают «под одной вывеской», торгуют идентичными товарами, оформляют магазины в одном стиле, имеют общий колл-центр, общую программу лояльности и при этом применяют УСН — это может быть прямой дорогой к признанию незаконного дробления и налоговым доначислениям. Но если эти компании работают по договору коммерческой концессии (франчайзинга), в котором закреплено право пользования товарным знаком, фирменным стилем, закреплена обязанность правообладателя обеспечить работу колл-центра и т.д., тогда обвинить налогоплательщиков в незаконном дроблении будет гораздо сложнее.

Разумеется, франшиза не спасет, если де-юре и де-факто управляют этими компаниями одни и те же люди, сам договор «пустой» (текст формален, отношения сторон четко не прописаны), и действуют стороны не так, как в договоре закреплено (франчайзи не выплачивают роялти, правообладатель не оказывает франчайзи те услуги, которые закреплены в договоре). Это в решениях по итогам налоговых проверок называется «формальный документооборот», и разговор о нем достоин отдельной публикации.

Что же сделать, чтоб не попасть в число «счастличиков», к которым придет выездная налоговая проверка? Рецепт прост, и оригинальными мы здесь не будем. Необходимо периодически самостоятельно проверять себя, смотреть на свой бизнес глазами инспекторов. Быть в курсе последних тенденций в части выездных проверок. И заранее исправлять (а лучше — не допускать) ошибки, которые могут привести к доначислениям. ✨



Крупский Андрей, Управляющий партнер компании «Лемчик, Крупский и партнеры», Круглова Людмила, Руководитель практики «Структурный и налоговый консалтинг» компании «Лемчик, Крупский и партнеры»

Places – как Airbnb, только для офисов!



34-я встреча Бизнес-Габри Клуба, где опытные предприниматели дают советы более молодым (по опыту) коллегам, прошла в очном формате, чему мы, организаторы, несказанно рады. Думаем, что и гости встречи тоже!

Своим опытом создания бизнеса с нуля поделился Даниил Эскин – CEO сервиса, позволяющего компаниям сдавать свободные места в своих офисах другим, – своего рода офисшеринг (officesharing). Проект стартовал весной 2020 года. И уже скоро результаты были вполне себе серьезными: в период с мая по октябрь 2021 года хосты – участники программы заработали 1,8 млн руб. на пустующих рабочих местах.

В каталоге, представленном на сайте Places, сейчас 30 хостов. Это 30 с небольшим рабочих мест, выручка с которых составляет 61 тысячу рублей. Эти деньги получает команда Places, это комиссионные. У ребят, как и у Airbnb, с каждой ежемесячной оплаты идет комиссия.

Как это все работает:

Команда Places находит хоста, «упаковывает» его площадку и выкладывает на маркетплейс, распространяет по маркетинговым каналам. Далее ребята связывают арендатора с хостом. Следующий этап – тестовый день. Он нужен для того, чтобы проверить людей, представляющих обе стороны на адекватность.

«Здесь все как в жизни. Вы же не впустите к себе домой ненормальных людей. Вам будет важно, чтобы арендаторы были хорошими». Поэтому важно проводить этот тестовый раунд.

Далее, если все нормально и люди друг другу подходят, заключается долгосрочный договор.

Самый частый период «отвала» – первый месяц. Для компаний, выходящих с удаленки, Places – отличная возможность попробовать офисный формат работы. Можно заключить в таком случае краткосрочный договор – на один месяц, с пролонгацией на последующий месяц.

Одна из основных проблем Places

Загвоздка в том, что пока сервис располагает совсем небольшим ассортиментом офисов. Соответственно, люди заходят в каталог, не находят того, что ищут, и уходят. Основатель сервиса Даниил считает, что для решения этой проблемы нужно научиться находить хостов. Чтобы упростить процесс поиска, необходимо, считает CEO, автоматизировать этапы от поиска хостов до заключения договора.

Объясняет Даниил необходимость внедрения автоматизации тем, что основная часть лидов Places – те, кому нужен коворкинг всего 1-2 дня в неделю, а усилий на обработку и продажу нужно столько же, сколько и при поиске арендатора для офиса за несколько миллионов.

Еще одна проблема, с которой столкнулся сервис Places: «Почему я должен пускать к себе в офис каких-то гопников за 15 тысяч рублей?» Доверие. Его сложно заслужить! Чтобы привлечь большее число хостов, нужно сделать так, чтобы Places у них заведомо вызывал доверие.

Этот вопрос команда пытается решить следующим образом: ребята создали агентство недвижимости, нашли клиентов, которым нужны были офисы. И со временем, когда между Places и клиентом появлялось доверие, вторым предлагалось стать хостами.

Этот подход не принес моментальных результатов, однако команда убеждена, что он действенный. За три месяца – четыре новых хоста.

Команда не тратит деньги на привлечение арендодателей. Это экономия, а экономия – плюс. Минус – процесс поиска крайне медленный.

Команда сдает как маленькие помещения (40 квадратов), так и большие пространства. «Мы сдаем 2000 квадратов под сетевой коворкинг в Екатеринбурге, ни разу не побывав в Екатеринбурге», – рассказывают ребята из Places.

Основные принципы работы компании строятся на таких составляющих, как: обязательный брифинг, забота о каждом клиенте, нацеленность не на продажу, а на решение конкретной задачи.

Подробнее о каждом из принципов

Брифинг. Нужен он для того, чтобы узнать, какую задачу клиента необходимо решить. В рамках брифинга потенциальный клиент заполняет специальную форму с уточняющими вопросами.

Забота. Заключается она в чутком отношении к клиенту, во внимании в его проблему.

НЕ продаем, а решаем проблему! Команда Places делает свою работу с оглядкой на то, что нужно человеку. Фокус – на задаче, поставленной клиентом. Человек должен чувствовать, что о нем заботятся, хотя бы ему помочь, а не «впарить» услуги.

Цели команды на ближайшее будущее:

Своими целями Places обозначили следующие:

1. Лидогенерация (тестирование всех возможных каналов: реклама в FB, походы на выставки, сложносочиненные холодные продажи, вебинары).
2. Автоматизация процессов.
3. Переход в сегмент крупных компаний.

Обсуждение проекта

После выступления Даниила началась дискуссия. Первым делом спикера попросили уточнить, что он хочет обсудить на встрече больше – офисшеринг или агентство. Аудитория не раз отмечала, что у Даниила «сбивается прицел» и «все смешивается». Посоветовали сосредоточиться на чем-то одном.

Команде Places также было предложено начать продвигать свои услуги айтишникам, потому что те трепетно относятся к выбору рабочего места. Для представителей сферы информационных технологий как раз важен такой критерий, как наличие особого отношения и заботы, поделились соображениями эксперты.

Одним из важнейших замечаний относительно проекта спикера было не ориентироваться исключительно

на комфорт и заботу о клиенте. По мнению части аудитории, комфорт и забота — «это не про деньги». И при построении бизнеса брать за основу такие принципы не стоит. Иначе есть риск не работать ничего и никогда не прийти к масштабированию проекта. Отмечали предприниматели и то, что никакого качественного роста не может быть без четкого видения портрета ЦА.

Среди комментариев были и отличные наводки относительно дополнительной монетизации проекта. Один из экспертов отметил, что фирменный продукт Places «5 уникальных способов выйти на собственника» можно монетизировать. Это может стать отдельной услугой, которую команда могла бы продавать.

«Если бы это был мой бизнес...»

«Я бы ушел от таких слов, как “комфорт” и “забота” о клиенте, потому что это препятствие для масштабирования. Это просто очень дорого и невыгодно. Если к каждому подходить с заботой, то вы ничего не заработаете. Забота и комфорт должны быть максимально приемлемыми».

«Либо отказываюсь от мечты и работаю над другим. Либо ищу инвестора и занимаюсь мечтой», — посоветовали основателю Places. Самому Даниилу порекомендовали выступать в роли менеджера и заниматься офисшерингом, а всю рутину агентства недвижимости передать команде. Это как раз приведет к необходимому организационному разведению двух проектов, заключили эксперты.

На вопрос, как повысить доверие арендодателей, эксперты ответили: надо сфокусироваться на типе недвижимости. Нужна четкая специализация.

Нужно обязательно сделать портрет клиента, отфильтровать на Фейсбуке и «забить» весь FB» — настроить таргетированную рекламу специально под людей, которым проект может быть полезен.

В конце обсуждений Даниил поблагодарил экспертов за конструктивный диалог, пообещал остановить свое внимание на чем-то одном, в то же время не забывая о втором проекте. ✨

Записала Наталья Брагина



Знай наших!

Перед Новым годом мы решили попробовать провести небольшой опрос. Честно признаемся: делали его не то чтобы спустя рукава — но по остаточному принципу. Загрузка по основной работе была запредельной.

В результате — совсем немного ответов. Но какие это ответы! По прочтении сразу хочется снова закатать рукава и свернуть горы. Впрочем, судите сами.

Какое событие, результат или идея вашего бизнеса запомнились по итогам 2021 года?

Очень сложный год. Порой даже совсем опускались руки и казалось, что вовсе нет сил, однако же к концу года стало все проще. К сезону мы подготовились на ура!

Избавились в 2021-м от всего, что сдерживало развитие бизнеса, закрыли все убыточные направления и активно сокращали расходы. Все это очень помогло нам сфокусироваться на том, что реально приносит деньги.

Компания выросла в этом году в 2 раза.

Решили запустить новое направление бизнеса. Посвятили этому полгода. Надеемся на успех.

Я в 2021 г. принял решение уйти с работы и занялся своим делом. Решение далось мне не просто, но я ни капельки не пожалел. Нашел людей, близких мне по духу, которые с энтузиазмом подключились к моему проекту. Мы работаем над системой умного дома. Получили первые инвестиции.

Чему научил вас и ваш бизнес заканчивающийся 2021 год?

Взглянули на свою компанию со стороны, увидели много нового.

Вокруг полно возможностей, нужно только знать, как применить их.

Легче не будет, но выход всегда есть.

В стрессовых и критических ситуациях проще находить новые нестандартные решения.

Никогда не сдаваться. Даже если руки опускаются.

Никогда не поздно начинать все заново.

И, кстати... нужно всегда тщательно проверять партнеров.



Каковы планы на развитие вашего дела в 2022 году?



Делаем ставку на новое направление. Самое главное — продолжать двигаться вперед!

Двигаться дальше и поставить еще более амбициозные цели!

Мы смотрим с оптимизмом в будущее.

Хочется надеяться, что пресловутый ковид все же отступит.

Наша компания будет жить и процветать!

Постараюсь оправдать ожидания. Особенно надо оправдать свои же стремления.

Развиваться, развиваться и еще раз развиваться!

Истории российского бизнеса

Экономика пожертвований

Москва в 1885-1893 гг.

Как работала экономика пожертвований

В истории Москвы XIX века был период, когда размах и значение благотворительности для города вылились в специфический феномен: экономику пожертвований. В последующие 130 лет ни в одной стране мира социальная сфера не финансировалась преимущественно за счет благотворительности. Сегодня сама идея выглядит нереальной и невозможной. Но именно так обстояли дела в Москве, в особенности в период конца 80-х - начала 90-х годов. При этом масштаб экономики города был сопоставим с экономиками некоторых стран: тогдашняя Москва была полуторамиллионником, что по численности населения составляло больше половины Финляндии и почти треть Австрии.

Другие времена, другие традиции, другие масштабы меценатства и благотворительности. Но при этом не стоит преуменьшать еще и особую роль личности. Особенное развитие экономика пожертвований получила в 1885-1893 годах, когда муниципальное самоуправление возглавлял легендарный городской голова Николай Александрович Алексеев. Энергия и талант Алексеева

как организатора и предпринимателя, его удивительные результаты в делах общественных, крупные личные пожертвования — все это высоко поднимало авторитет городского головы среди горожан. А среди богатых купцов и промышленников авторитет Алексеева был приумножен еще и успехами в ведении коммерческих дел на его собственных предприятиях. В последние годы жизни и работы на посту городского головы Николай Алексеев стал фактически негласным законодателем в делах благотворительности.

Сегодня нам недоступна исчерпывающая статистика, но вот несколько цифр для сопоставления. В 1887 году расходы Москвы составили 6 млн рублей, на 1,3 млн рублей

превысив доходы городского бюджета. Если сравнить эти цифры с масштабами пожертвований на городские нужды, сбор которых среди богатых москвичей был важной частью работы городского головы, — на постройку и открытие первой в России клиники для душевнобольных по призыву Алексеева московское купечество собрало 1,5 млн рублей.

Объявляя сбор средств на тот или иной городской проект, Алексеев добивался удивительных результатов благодаря авторитету, дару убеждения и обязательно — собственному примеру. На его личные средства были построены две водонапорные башни у Крестовской заставы, несколько школ и других городских зданий. Все-

го Николаем Алексеевым и его супругой, по подсчетам современников, было пожертвовано на нужды города от 2 до 3 млн рублей. Нередко деньги этой семьи были только первыми взносами, за которыми следовали потоки пожертвований от других московских купцов и промышленников. Сравнение тех времен с сегодняшним состоянием дел показывает колоссальную разницу: в США, стране с наиболее развитыми традициями благотворительности, в 2018 году объем пожертвований



Главная канализационная московская станция у Троицкой заставы. Фотография сделана в 1890-е годы.

от физических лиц достиг 293 млрд долларов, что составило лишь 4% от бюджета расходов страны.

С какими словами обращался Николай Алексеев к своим богатым согражданам, как убеждал и воодушевлял их? Один из современников вспоминал: «Я лишь один раз слышал, как умело Алексеев призывал своим красноречивым словом к благотворительности внимающую ему толпу. Это было после страшного пожара на Бабьем городке. Хорошо говорил. Без всяких вычур, патетических возгласов, сантиментальных картин, расчета на слезу слушателя, просто, кратко, деловито. Но таким убежденным тоном и проникнутым недавними тяжелыми впечатлениями голосом, что каждому ясно становилось: бедствие

громадное спорить о нем нечего Бог помог не вовсе пропасть, — стало быть, люди должны докончить помощь, указанную им Провидением. А тут еще личный пример: “жертвую пять тысяч целковых!”». При этом, судя по заметкам современников, городской голова был и тонким психологом: «Московский купец довольно равнодушен к общественной деятельности, но ревнив к чести своего капитала. И там, где Алексеев клал тысячу, его капиталистические ровни старались либо идти вровень с ним, либо перешибить его жертвенною деньгою». При этом Николай Алексеев не останавливался ни перед чем, если видел перед собой цель. Среди современников ходила легенда, что один из московских толстосумов, который прежде служил приказчиком у отца Алексеева, на его просьбу о пожертвовании ответил: «Поклонись при всех в ноги — дам деньги». И тот, не раздумывая ни секунды, публично бухнулся перед ним на колени, предварительно сняв с себя серебряную цепь — атрибут городского головы, которую надевал для ведения заседаний городской Думы.

Дело, однако, не только в общем размере благотворительных взносов. Об экономике пожертвований можно говорить лишь в том случае, если собранные средства приносят явный социальный эффект. Будучи признанным городским лидером, Алексеев консолидировал инициативы московских благотворителей, определял приоритеты, направлял собранные средства на первоочередные нужды города. Под его управлением использование пожертвованных средств носило системный, экономически выверенный характер. «Он был не из тех, кто гоняется за громкою и рекламною филантропией, — писал об Алексееве современник, — он и в благотворительности был прежде всего делец и практик. Бестолкового швырянья деньгами, как своими, так и общественными, терпеть не мог. Но все, что на здравый взгляд и практическую сметку Алексеева стоило помощи, получало эту помощь в размерах поистине грандиозных. В таких случаях он не щадил своих собственных средств и, кликнув клич по городу, собирал громадные суммы».

Москвича в седьмом поколении, Николая Александровича Алексеева вела мечта: сделать родной город лучшим в Европе. Это определяло его экономическую стратегию, в том числе и в части пожертвований. Решившись на долгий, переживший его самого, инвестиционный проект с займами, вложениями в доходные предприятия и в обновление убогой инфраструктуры города, он не мог обойти вниманием и социальную сферу. Пусть новые канализация и водопровод являют инженерное чудо, навсегда избавив город от антисанитарии и нехватки питьевой воды. Пусть новые здания поражают величием, а убранные и освещенные улицы радуют глаз. Но если эти улицы полны бездомных и нищих, если у выходцев из бедных семей нет шансов по-

лучить достойную профессию и обеспечить достойную жизнь себе и своей семье — о какой цивилизованности и процветании может идти речь?

Пожертвования направлялись городским головой на системное, пропорциональное нуждам города развитие социальной сферы. На образование и здравоохранение. На помощь беднейшим горожанам. Первое крупное пожертвование, свыше 70 тысяч рублей, Алексеев сделал в память об отце на строительство двух городских училищ — и 200 детей из малоимущих семей стали получать там бесплатное начальное образование. Всего же за годы правления Алексеева в Москве было открыто около 30 городских училищ, возникли два крупнейших дома призрения, взяты на баланс города 6 больниц, расширена Преображенская лечебница для душевнобольных и построена новая психиатрическая лечебница, носящая ныне имя Николая Александровича Алексеева.

История дает повод для размышлений о дне сегодняшнем. По данным Минюста, сегодня в России действует около 13 тысяч благотворительных организаций. Все они организуют сбор средств и направляют их на решение острых социальных проблем. Однако их благотворительные инициативы разнонаправлены и разрозненны. Как правило, они идут по линии «малых добрых дел». Например, по ТВ регулярно делаются обращения с просьбой о помощи тому или иному тяжелобольному ребенку с пояснением, что лечение стоит баснословно дорого и возможно только за рубежом. Системная благотворительность по-алексеевски выглядела бы иначе: не собирать деньги под каждый конкретный случай, а консолидировать средства благотворителей и направить их на искоренение самой проблемы. На закупку медоборудования, на организацию стажировок врачей в Израиле и Германии, на помощь в доведении до ума отечественных фармакологических разработок, на разоблачение коррумпированных звеньев в здравоохранении. Но осуществить такую системную консолидацию способна лишь сила мудрая, прозрачная и пользующаяся в обществе высочайшим авторитетом. Сегодня такой силы в России нет, но есть пища для размышлений. ✨

В статье использованы воспоминания современников Н.А. Алексеева из разных источников.

Елена Кисель





Грабли теперь 24/7!

Шесть лет назад «ШАГ Консалтинг» начал работу по созданию Бизнес-Грабли Клуба. Сегодня о его существовании знают наши клиенты, коллеги, друзья и знакомые. На площадке Клуба несколько раз в год проходят встречи предпринимателей, он стал своего рода центром эффективного нетворкинга и обмена опытом.

На каждую встречу Клуба приглашается спикер — молодой бизнесмен, основатель какого-либо бизнес-проекта. Он выступает перед аудиторией, рассказывая о своем проекте: основная идея бизнеса, как зародилась идея его создания, каких результатов уже удалось достичь и за счет каких мер. В конце выступления он озвучивает вопросы к экспертам, на которые ему хотелось бы получить от них ответы.

На встрече присутствует также группа экспертов в сфере бизнеса. Среди них могут быть владельцы собственных бизнесов, топ-менеджеры крупных компаний, бизнес-консультанты с большим опытом успешных клиентских проектов. После выступления спикера эксперты задают ему уточняющие вопросы, а затем каждый эксперт дает свою рекомендацию молодому бизнесмену в залоге «Если бы это был мой бизнес...».

Долгое время Бизнес-Грабли Клуб был только площадкой для продуктивного и приятного нетворкинга, где встречались опытные предприниматели и начинающие бизнесмены. Сегодня в Клубе появилось новое направление: консультирование в режиме онлайн. Теперь любой желающий, независимо от места жительства, может обратиться за помощью для своего бизнеса, не выходя из дома.

За шесть лет работы Бизнес-Грабли Клуба вокруг него образовался большой пул экспертов, имеющих огромный опыт работы в реальном бизнесе, которым интересно делиться своими знаниями. Именно к ним можно будет обратиться со своим вопросом через «Грабли-онлайн». Для каждой задачи, поставленной клиентом, будет выбран эксперт, наиболее компетентный и имеющий наиболее релевантный опыт в нужной сфере.

Пользование площадкой «Грабли-онлайн» максимально просто: нужно всего лишь оставить заявку на сайте (в которой коротко описать свой бизнес, отвечая на вопросы анкеты). После этого с вами свяжется координатор для уточнения запроса. Останется только договориться об онлайн-встрече, открыть Zoom и получить качественную консультацию от проверенного эксперта. Первые шаги в работе площадки показали, что онлайн-

консалтинг вызывает большой интерес у молодых предпринимателей и бизнесменов из регионов.

Пандемия коронавируса, последовавшие локдауны и другие ограничения привели к вынужденным изменениям в жизни не только отдельных людей, но и бизнесов. Многие вещи пришлось учиться делать по-другому, нащупывать новые формы и форматы работы. Онлайн-консалтинг — это ответ консультантов на веяние времени. За

прошедший период ШАГ накопил опыт работы в новом формате: еще в 2020 году было выполнено несколько консалтинговых проектов с компаниями из регионов в режиме онлайн. Благодаря запуску «Граблей-онлайн» региональные компании смогут на постоянной основе получать качественные консалтинговые услуги, не приезжая в Москву.

Благодаря технологиям мир уменьшается до размера экрана смартфона, выводящего в большую информационную вселенную. Появившаяся возможность достучаться до тех, кто ранее был недоступен, — отличная опция, которой можно и нужно пользоваться!

Все, что нужно сделать, — обратиться к нам (<https://businessgrabli.club/online>). ❄️

Наталья Брагина, Елена Кисель

Из записной книжки консультанта

• Менеджер по персоналу на интервью с кандидатом: «У вас есть финансовые обязательства? Например, ипотека?» Кандидат: «У меня ни кола ни двора. Я сторонник чистого разума».

Обсуждение динамики продаж по магазинам. Аналитик представляет средний показатель по розничной сети. Голос из зала: «А зачем нам среднее по больнице?» Аналитик: «Ну, если хотите, можем посмотреть по отдельности: среднее по общей палате, среднее по реанимации, среднее по моргу».

Маркетолог: «Акцию “Черная пятница” мы не доработали, потому что начали ее слишком рано, раньше всех». Правление: «А “Черная пятница-то” не настоящая!»

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов

Выпускающий редактор номера: Светлана Емельянова **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Адрес: 123001, Москва, ул. Спиридоновка, д. 20, стр. 2

Адрес типографии: 129337, Москва, ул. Вешних вод, д. 14

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 600 экз. Бесплатно

© «ШАГ Консалтинг» 2021 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru