

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	6
Глава 1. С чего начать: ООО или ФЛП?	7
Лицо юридическое — деньги физические	7
Чем рискует физическое лицо — предприниматель	11
О правовом статусе имущества предпринимателей	12
Так что же такое ЧП?	14
Начинающий олигарх	15
Глава 2. Насколько надежны ваши партнеры?	17
Глава 3. Как организовать частную медицинскую практику, если самому не хватает квалификации	27
Если у меня ООО	27
Если я — ФЛП	32
Выводы	33
Глава 4. Как самому получить лицензию	34
Вместо резюмирующих выводов	53
Глава 5. Налоги: что нужно учесть, прежде чем сделать выбор	66
Выводы	69
Глава 6. Организация совместной деятельности врача и больницы	70
Врач на одно посещение	70
Мой — не мой кабинет	72
Выводы	77
Глава 7. 15 + 1 основная ошибка, которые вы не должны допускать при заключении договоров	78
1. Плохой договор. Хороший договор	78
2. Нужны ли вам очки?	79
3. Переоценка собственных знаний	81
4. Исходите из самого худшего	82
5. Название ничего не значит	82
6. Читаем до самого конца	83
7. Говорим одно — пишем другое	83
8. Единство терминологии	84
9. Копать от меня и до следующего дуба	85
10. Загадочный зверь — предмет договора	85
11. Можно ли подписывать приложения к договору потом?	88
12. С чем сравнивать будем?	89
13. Утром деньги — вечером стулья	89
14. Исправьте, пожалуйста!	91

15. Балансировка договора	91
+ 1. Предмет договора на оказание медицинской услуги — результат или процесс?	92
Вместо выводов	93
Глава 8. Договор аренды помещения	94
1. Объект аренды	94
2. Срок действия договора аренды	97
3. Целевое назначение арендуемых помещений	98
4. Порядок передачи в аренду имущества и его возврата из аренды	99
5. Размер и порядок арендной платы	100
6. Порядок индексации арендной платы	101
7. Сторона, которая будет осуществлять текущий и/или капитальный ремонт имущества	102
8. Правовая судьба неотделимых улучшений имущества, произведенных арендатором	103
9. Урегулирование земельных вопросов	104
10. Выбор законодательства	104
Выводы	105
Глава 9. Договор об оказании медицинской услуги	106
Публичный или непубличный?	106
Медицинская помощь или медицинская услуга?	107
Результат или процесс?	109
Прием без передачи	110
Претензии и сроки	111
Форс-мажор	112
Выводы	113
Глава 10. Как обезопасить себя от собственного персонала	114
Работники — тоже партнеры	114
Пьют и воруют	115
Техника безопасности	118
Коммерческая тайна	119
Запрет на разглашение медицинской тайны	120
Авторские права сотрудников	121
Аутсорсинг	122
Глава 11. Как построить безопасные отношения с пациентами	124
Правила внутреннего распорядка	124
Информированное согласие	127
Защита прав потребителей	129
«Я вас больше не хочу»	131
Правила съемки	132
Выводы	134
Глава 12. Проверяющие и проверки	135
1. Почему к проверкам следует готовиться заранее?	135

2. Какие нормы законодательства должны быть под рукой, чтобы вас не застали врасплох? Формируем папку быстрого реагирования.....	136
3. Всегда ли визитеры обязаны предупреждать о своем визите?	136
4. Сроки проверок	139
5. Как правильно встречать гостей, чтобы потом не было мучительно обидно?	140
6. На что необходимо обращать внимание во время проверки?	142
7. Как самому фиксировать нарушения со стороны проверяющих, чтобы это имело силу в суде?	144
8. Имеет ли смысл отказываться от подписания акта проверки?	145
9. Как бороться с фальсификациями со стороны проверяющих?	146
10. Ролевые игры и штатное расписание на случай проверок	147
Выводы	148
Глава 13. Защита чести, достоинства и деловой репутации врача.....	149
Защита врача от пациента	149
Защита врача от врача	153
Жалобщики	154
Выводы	155
Глава 14. Интеллектуальная собственность в медицинской практике	156
Знание = безопасность	156
Медицина и авторское право	160
Осторожно, мошенники!	161
Время вышло	162
Вместо резюме	163
Глава 15. Раскрытие медицинской тайны.....	164
Что сохраняем?.....	164
Кто должен хранить?.....	164
Организационные мероприятия	166
Медицинская тайна и защита от пациента	167
Выводы	168
Глава 16. Ответственность перед пациентом.....	169
Не виновен!	169
Виновен!	174
Глава 17. Что нужно знать, когда идешь на допрос.....	179
Вначале были пояснения	179
Как происходит вызов на допрос?	180
Почему не стоит отказываться от получения повестки?	181
Время — это важно	182
Свидетель — не свидетель.....	183
Право молчать	183
О чем молчит УПК?	186

Большинство врачей, рассматривающих свое развитие через призму частной медицинской практики, задают мне один и тот же вопрос: «А что вы посоветуете нам — ООО или ЧП?» Я улыбаюсь и начинаю вновь свою краткую лекцию на тему нюансов, плюсов и минусов каждого из вариантов. При этом, естественно, окончательный выбор оставляю за врачом. Именно поэтому рассмотрение вопросов организации медицинской практики мы начнем с анализа форм предпринимательской деятельности. При этом критерием для такого анализа мы выберем безопасность.

В настоящее время очень многие свой выбор останавливают на предпринимательстве без создания юридического лица. Даже если на визитке или рекламном борде красуется гордое «Медицинский центр», или «Клиника доктора Р.», или что-то в этом же роде, часто, с юридической точки зрения, это не юридические лица, а физические лица — предприниматели. А громкие названия — это для красоты и повышения статуса в глазах потенциальных клиентов (пациентов).

Но мало кто из начинающих, да и не только, бизнесменов в состоянии объяснить юридические нюансы, связанные с той либо иной формой ведения бизнеса. А ведь понимание тонкостей, плюсов и минусов существующих форм ведения частной медицинской практики в значительной мере влияет на безопасность бизнеса, а значит, и на осознанность выбора соответствующей формы ведения дел.

Итак, вам нужно обязательно знать, что предпринимательская деятельность — а частная медицинская практика является разновидностью предпринимательства — может осуществляться в двух основных формах:

- создание юридического лица;
- регистрация физического лица в качестве предпринимателя.

Лицо юридическое — деньги физические

Первые упоминания о юридических лицах содержатся еще в трудах древнеримских юристов. За много веков теория юридического лица прошла разные этапы развития, споров, изменений законодательства, преобразований самого понятия юридического лица.

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

Несмотря на столь долгий путь, сегодня нет единой, устраивающей всех, теории, которая бы объясняла такое явление, как юридическое лицо. Между тем отсутствие единой теории никоим образом не мешает успешно использовать юридические лица по всему миру. Все эти так часто встречающиеся нам «общества с ограниченной ответственностью», «акционерные общества» и т.д. являются не чем иным, как юридическими лицами. Почему же юридическое лицо стало таким популярным в мире бизнеса? Ответ достаточно прост. Дело в том, что использование юридического лица, то есть лица, существующего только благодаря действию закона, в отличие от лица физического (нас с вами), то есть абсолютно реального, рождение (появление) которого не зависит от предписаний закона, позволяет предпринимателю ограничивать свои риски, а иногда и скрывать истинную фигуру собственника бизнеса.

Так, по общему правилу, существующему практически во всех юрисдикциях, предприниматель, который создал юридическое лицо (учредитель), не отвечает по долгам созданного им лица. Исключения составляют общества с дополнительной и полной ответственностью, но такие юридические лица у нас крайне редко встречаются.

Использование конструкции юридического лица позволяет изначально установить предел финансового риска, который бизнесмен готов нести лично. Происходит это путем определения размера уставного капитала общества с последующим распределением долей (в обществе с ограниченной ответственностью) либо акций (в акционерном обществе) между участниками.

Например, мы хотим начать медицинский бизнес, но при этом готовы нести финансовую ответственность лишь в пределах 150 000. Большие потери (а настоящий бизнесмен обязан учитывать и такой сценарий развития событий, как возникновение убытков) мы нести не готовы. Для того чтобы гарантированно ограничить свою ответственность именно этой суммой, мы создаем ООО с уставным капиталом 150 000 и делаем соответствующий взнос. Теперь можно начинать предпринимательскую деятельность, не переживая, что вы рискуете потерять больше, чем вложили.

С момента осуществления взноса в уставный капитал ООО 150 000 принадлежат уже не вам лично как учредителю, а юридическому лицу, то есть лицу, которое не является вами. Вы лишь можете управлять обществом и его имуществом, а также получать часть его прибыли в виде дивидендов. Почему так происходит? А потому что в момент государственной регистрации по вашей воле был порожден

новый, ранее не существовавший субъект правоотношений — юридическое лицо.

Тут вполне уместно сравнение с рождением ребенка — его (ребенка) до момента родов как субъекта права не было, но с момента рождения игнорировать его присутствие в мире уже не получится, поскольку он физически уже появился на свет и юридически приобрел правоспособность, то есть стал носителем прав. Как и ребенок, ваше детище, ваше юридическое лицо, с момента его государственной регистрации имеет собственные права и обязанности, которые очень сильно отличаются от ваших личных прав и обязанностей.

Часто приходится слышать от владельцев компаний фразу вроде такой: «Да это все мое!» И деньги в кассе предприятия его, и товар на складе его, и медицинское оборудование, и транспортные средства, купленные юридическим лицом, учредитель компании тоже считает своим личным имуществом. Увы, но это ошибочное представление. С точки зрения закона только юридическое лицо является собственником денег в кассе, товаров на складе, медицинского оборудования в кабинете и транспортных средств в его гараже.

Обидно и несправедливо, скажете вы? Но давайте посмотрим на это с другой стороны. Представим себе ситуацию, когда кредиторы подают в суд иск о взыскании многомиллионных долгов с вашего юридического лица, у которого денег на счету явно не хватит для оплаты долга. Вот в этот момент учредитель сразу начинает понимать, что не так уж и плохо, когда имущество юридического лица отделено от его собственного имущества. А все потому, что отделены от учредителя не только активы, но, что немаловажно, и долги юридического лица тоже не являются личными долгами учредителя.

На практике это значит, что отвечать за долги юридического лица учредитель не должен. Это первое преимущество использования юридического лица как субъекта предпринимательской деятельности. Вторым преимуществом использования юридического лица в бизнесе является юридическая обособленность всех бизнес-процессов от конкретной личности. Такая обособленность дает возможность легко продать свой медицинский бизнес, изменив только запись в государственном реестре о новом участнике юридического лица. Это на самом деле очень легко и удобно!

Представьте себе, что вы вели дела, не используя юридическое лицо, а все оформляли на себя лично — и права собственности или права аренды на недвижимость, и право собственности на медицинское оборудование, и лицензию на медицинскую практику,

и авторские права, и трудовые договора с сотрудниками... можно еще долго перечислять документы, связанные с бизнес-процессами, которые нужно оформить и переоформить, но полагаю, смысл уже понятен. Так вот, если вы как физическое лицо решите продать бизнес как единый неразрывный процесс, настроенный на получение прибыли, то вам придется заключать десятки разнообразных договоров, увольнять работников и удивляться тому, почему так все сложно и дорого.

А вот ваши покупатели будут вынуждены начинать оформлять разрешительные документы с самого начала, как если бы они сами решили организовать такой бизнес с нуля. Ведь лицензия на медицинскую практику, которую вы имеете, выдавалась конкретному лицу. Лицо поменялось. А значит, вашему покупателю нужна новая лицензия. Кроме того, новому собственнику придется заново нанимать всех сотрудников, заключать новые договора с поставщиками и т.д. и т.п. Только одна необходимость в получении новой лицензии может резко снизить капитализацию вашего бизнеса в случае его продажи. А все потому, что покупатель в этом варианте приобретет не отлаженный бизнес, а разрозненное движимое и недвижимое имущество, ценность которого будет однозначно меньше, чем отлаженного, работающего бизнеса, приносящего стабильный доход. Добавьте сюда еще необходимость переоформления активов и найм сотрудников со всеми нюансами, вытекающими из этого, и вы поймете, почему так мало вам будут предлагать за ваш бизнес, если вообще что-то предложат.

Если же вы ведете свои дела через юридическое лицо, то о переоформлении каких-либо активов, лицензий и т.п., а равно об увольнении и последующем приеме на работу сотрудников речи уже не идет. Вы заключаете одну сделку купли-продажи корпоративных прав, то есть продаете свое право на долю в уставном капитале либо принадлежащий вам пакет акций. И все. Больше ничего не потребуется. В бизнес-процессах лицо не поменялось, а значит, и нет нужды в новых разрешениях и согласованиях, сотрудники не испытывают стресс, связанный с увольнением и последующим приемом в новую компанию, поставщики не нервничают из-за долгов, а пациентам не приходится менять своих привычек. Радуйтесь — вы избавили себя и своих покупателей от множества ненужных проблем.

Ах да, чуть не забыл — за бизнес, который можно продать, не останавливая процесс получения прибыли, вы, конечно же, получите намного больше денег.

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

Чем рискует физическое лицо — предприниматель

На одном из ивентов я задал молодому человеку, мечтавшему о собственном бизнесе, простой, с моей точки зрения, вопрос: «А вы знаете, чем отличается физическое лицо — предприниматель от юридического лица?» Молодой человек задумался. Было видно, что ответ ему не известен. Более того, он даже не предполагал возможности сравнения этих двух форм ведения бизнеса. В итоге он сказал: «Налоги меньше платить нужно, если физическое». Пришлось объяснять ему, в чем он ошибся. А ошибка заключается в том, что физическое лицо — предприниматель несет личную ответственность по всем своим бизнес-долгам всем своим имуществом: домом, машиной, телевизором, мебелью, счетами в банке, дачным участком.

Эта история показательна тем, что начинающий предприниматель не думает о возможном поражении в битве за кошелек потребителя. Он рассчитывает только на успех. С точки зрения психологии победы это правильно, но вот с точки зрения юридической и финансовой безопасности это непростительный дилетантизм.

По статистике, свой первый день рождения празднуют не более 10–20 % стартапов (по различным секторам экономики эти цифры могут сильно отличаться). Второй — еще меньше. Значит, как минимум 80 % людей уже в первый год своей предпринимательской деятельности потерпели поражение, то есть потеряли деньги.

Опытный бизнесмен прекрасно знает, что любой бизнес-план содержит несколько сценариев развития бизнеса — от самого оптимистичного до самого пессимистичного и что обязательным разделом бизнес-плана будет раздел под названием «Риски». Следовательно, окунаясь с головой в мир бизнеса, а значит, и рисков, вы обязаны честно ответить себе на такой вопрос: что вы потеряете, если ваш бизнес-проект не окажется таким успешным, как вы планируете?

Рассмотрим предыдущий пример, но уже в рамках предпринимательской деятельности физического лица, которое не пожелало создавать юридическое.

Итак, как мы помним, у нас имеются только 150 000, которыми мы готовы рисковать. Но кроме этих денег, как правило, у человека имеются и иные средства, а также разнообразное имущество. Новичкам в бизнесе еще совершенно не известно о том, что их убыток может сильно превысить изначально вложенные 150 000.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Бывают ситуации, когда ошибочные посылы приводят к невозможности расплатиться с частными кредиторами и государством. То есть все имевшиеся для бизнеса деньги уже потрачены, а вместо запланированных доходов возникают долги, которые нечем покрывать.

В отличие от юридического лица, где отсутствие имущества для покрытия долга не ведет к дополнительной ответственности учредителя, физическое лицо — предприниматель будет отвечать всем своим личным имуществом. Кредиторы, получив решение суда, начнут арестовывать и продавать его машину, дом, дачу, новый телевизор, компьютер — одним словом, все ликвидные вещи, которые смогут найти. Этого бы никогда не случилось, если бы предприниматель изначально позаботился о своей финансовой безопасности.

Однако простота старта привлекает многих людей начать зарабатывать деньги напрямую, без создания юридического лица. Ну что же, и такой вариант не возбраняется. Почему бы и не попробовать на малых объемах, малыми суммами, с малыми рисками. Главное — не увлечься. Если увидите, что дело стоящее, сулящее рост доходов и расширение бизнеса, лучше создать юридическое лицо. А все потому, что, как я уже писал и еще не раз напишу, к вопросам рисков нужно относиться со всей серьезностью. Не стоит полагаться на авось. Лучше незначительно увеличить операционные расходы бизнеса, связанные с созданием и обслуживанием юридического лица, чем однажды потерять все и оказаться у разбитого корыта.

О правовом статусе имущества предпринимателей

О том, что имущество, приобретаемое от имени юридического лица, принадлежит исключительно самому юридическому лицу, а не его участникам (учредителям), мы уже говорили. А вот кому принадлежит имущество физического лица, приобретенное им в рамках его предпринимательской деятельности?

Многие предприниматели за счет доходов, полученных от ведения предпринимательской деятельности, приобрели в собственность недвижимое имущество, машины, медицинское оборудование, мебель, компьютеры, земельные участки. При этом в договорах на приобретение этих активов нередко пишут что-то вроде «предприниматель Чубриков С.И. в лице гражданина Чубрикова С.И. за-

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ключил настоящий договор о следующем...». То есть почему-то существует мнение, что «предприниматель Чубриков С.И.» является одним лицом, а просто гражданин Чубриков С.И. — другим лицом.

Ко мне обращались предприниматели, у которых после таких приобретений возникал целый ряд вопросов. Например: что делать с собственностью после прекращения предпринимательской деятельности? Какие права на недвижимость «предпринимателя Чубрикова С.И.» имеет гражданин Чубриков С.И.? Как перерегистрировать офис с «предпринимателя» на «гражданина»? Все эти вопросы в конечном итоге сводятся лишь к одному — образуется ли после регистрации физического лица в качестве предпринимателя новый субъект прав, отличный от просто физического лица.

Если новый субъект прав образуется, тогда, безусловно, все, что приобретено одним субъектом, не может принадлежать иному. Но если новый субъект права после регистрации физического лица в качестве предпринимателя не появляется, то и нет повода для беспокойства.

Если проанализировать положения действующего законодательства, то несложно заметить, что нигде не говорится о том, что в ходе реализации неотъемлемого права на осуществление предпринимательской деятельности, а именно вследствие государственной регистрации появляется новый субъект правоотношений. Государственная регистрация предпринимательской деятельности не ведет к возникновению нового субъекта правоотношений — гражданин (физическое лицо) остается гражданином (физическим лицом), но при этом с дополнительными субъективными правами на легальное осуществление предпринимательской деятельности.

Например, при получении от государства прав на управление транспортным средством не возникает нового субъекта прав — водителя Чубрикова. Просто у гражданина Чубрикова появились новые субъективные права самостоятельно управлять автомобилем. Точно так же и с государственной регистрацией предпринимательской деятельности. После ее осуществления у гражданина возникло новое право — право на ведение предпринимательской деятельности. Однако нового носителя прав не появилось.

В отличие от юридических лиц в случае с физическим лицом государственная регистрация не влечет за собой образование нового субъекта прав. Вероятно, именно аналогия с образованием юридического лица путем его государственной регистрации и послужила причиной возникновения мифа о том, что государственная регистрация

физического лица в качестве предпринимателя создает нового субъекта прав.

Таким образом, если предприниматель Чубриков С.И. приобрел право собственности на недвижимое имущество или какие-либо иные права либо обязанности, то реальным носителем этих прав является просто гражданин Чубриков С.И. И после регистрации прекращения его предпринимательской деятельности именно гражданин Чубриков С.И. продолжает оставаться носителем этих прав и обязанностей независимо от того, что в момент приобретения прав и обязанностей в качестве приобретателя был указан предприниматель Чубриков С.И., поскольку субъект прав остается неизменным.

Так что же такое ЧП?

В нашем обиходе под ЧП могут понимать две разные формы ведения бизнеса:

- частное предприятие (юридическое лицо);
- частный предприниматель (синоним — физическое лицо — предприниматель).

Обе эти формы деятельности широко применялись до 2004 года. А в 2004 году, когда вступили в силу новый Гражданский кодекс Украины и Хозяйственный кодекс Украины, а также прекратили действовать Законы Украины «О предприятиях в Украине» и «О предпринимательстве», ситуация несколько поменялась. Из законодательства практически исчезло упоминание о частных предприятиях (осталось лишь в двух местах Хозяйственного кодекса Украины, но этого крайне мало, чтобы нормально функционировал такой вид юридических лиц) и полностью исключили термин «частный предприниматель». Однако инерция настолько сильна, что до сих пор в обиходе физических лиц — предпринимателей называют «частный предприниматель», а некоторые и сейчас умудряются зарегистрировать юридическое лицо в виде частного предприятия. С моей точки зрения, регистрация частных предприятий в настоящее время абсолютно не оправданна.

В 90-х годах массовая регистрация частных предприятий была обусловлена рядом причин, как экономических, так и юридических. Дело в том, что частное предприятие конкурировало по популярности с ООО, о которых мы говорили выше. Однако для создания ООО в те времена необходимо было сформировать уставный фонд (капи-

тал) в размере не меньшем, чем предусматривал Закон Украины «О хозяйственных обществах». Однако не все желали тратить весомую по тем временам сумму денег. В отличие от ООО для частного предприятия не было установлено ограничений по минимальному размеру уставного фонда. Можно было зарегистрировать ЧП с уставным фондом в 100 гривен.

Кроме того, создать ООО с одним учредителем было практически невозможно ввиду особенностей Закона Украины «О хозяйственных обществах», а вот частное предприятие вполне обходилось одним учредителем. Эти два фактора и послужили тому, что частных предприятий было очень много. Однако с 2004 года и ООО вполне может иметь одного участника. Да и размер уставного капитала для ООО уже давно не имеет минимальных ограничений. Так что отпала необходимость в частных предприятиях.

А вот недостатки правового регулирования остались — сегодня в законодательстве нет норм, определяющих детально функционирование частных предприятий. Именно поэтому я не рекомендую в настоящее время создавать этот вид юридических лиц.

Начинающий олигарх

Все знают, что многие крупные бизнесмены выводят свои активы в офшоры с целью обезопасить их от возможных претензий государства, которое весьма любит резко изменить правила игры и начислить нам разнообразные доплаты налогов, а также штрафы. Иногда такие финансовые претензии казны оказываются разорительными для бизнеса. Кроме того, рейдерские захваты тоже еще никто не отменял, да и вряд ли сможет отменить. Ну и не будем забывать о существующем предпринимательском риске.

А есть ли способ обезопасить имущество, который был бы доступен малому бизнесу? Способ, который бы гарантированно давал возможность хоть что-то сохранить, не прибегая к услугам дорогих юристов и иностранных юрисдикций?

Такой способ, конечно, есть. Чтобы защитить свои бизнес-активы от недружелюбных посягательств или от претензий кредиторов, не обязательно быть олигархом. Достаточно грамотно использовать существующие правовые механизмы. Я на практике неоднократно и с успехом применял бизнес-модель, состоящую из двух юридических лиц.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Суть такой защиты заключается в следующем. Вы создаете два юридических лица. Первое юридическое лицо является титульным собственником всех основных средств вашего бизнеса. Именно на этом лице аккумулируются права собственности на здания, медицинское оборудование, права интеллектуальной собственности — одним словом, все самое ценное, что составляет материальную основу вашего бизнеса. При этом никакой деятельности, кроме сдачи в аренду этих активов, данное юридическое лицо не осуществляет. Налоги платит исправно. Ни в каких сомнительных операциях не участвует.

Второе юридическое лицо имеет минимальный уставный капитал и осуществляет оперативную хозяйственную деятельность, приносящую доход, то есть связанную с повышенным риском штрафов и судебных споров, но при этом не имеет собственных основных средств. Все основные средства, необходимые для получения дохода, арендуются у первого юридического лица.

Какой правовой эффект мы получаем, используя эту достаточно простую модель работы? Согласно действующему законодательству обратиться с взысканием по долгам предприятия можно только на те активы, которые находятся у предприятия-должника в собственности. На арендованные материальные ценности обратиться с взысканием невозможно. Даже в случае банкротства эти активы подлежат возврату собственнику. А поскольку обратиться с взысканием невозможно, то потенциальный взыскатель будет сильно огорчен, когда выяснится, что самые лакомые куски ушли у него из-под носа.

Итак, давайте подведем итоги этой главы:

1. Учредители не отвечают по долгам созданных ими юридических лиц.
2. Физическое лицо — предприниматель отвечает по своим предпринимательским долгам всем своим имуществом.
3. Осознание наличия рисков потери активов является проявлением предусмотрительности и не мешает добиваться успеха.
4. Правильно планируйте структуру своих активов и бизнес-процессов. ■

2 НАСКОЛЬКО НАДЕЖНЫ ВАШИ ПАРТНЕРЫ?

Великие дела в одиночку не делаются. Даже у Стива Джобса был партнер — Стив Возняк. На начальном этапе мы все очень нуждаемся в единомышленниках, которые видят мир так же, как и мы, разделяют наши ценности и так же беззаветно верят в успех нового бизнеса. Имея такого партнера, а возможно, и не одного, в подавляющем большинстве случаев начинающие предприниматели допускают одну и ту же ошибку, за которую им приходится расплачиваться спустя несколько лет (если, конечно, их бизнес не умер раньше, а продолжает приносить доход).

Ошибка заключается в том, что свои партнерские отношения они не оформляют на бумаге. А иногда даже не обсуждают, и каждый по молчаливому согласию остальных придумывает себе свои собственные условия партнерства. Происходит такое зачастую из-за нашего ложного представления о том, что такое хорошо и что такое плохо. Иногда сама мысль о том, чтобы поставить вопрос о необходимости заключения между партнерами договора, представляется кошмарной. «Ну как с таким в доску своим человеком заключать какие-то там договора? Да мы с ним с детства! Да ведь он мое продолжение в бизнесе! Какие тут могут быть вопросы. Еще обижу такого прекрасного человека. Да мы всегда найдем общий язык». Эти либо похожие размышления, а точнее, отговорки, посещают подавляющее большинство будущих миллионеров. Ну не укладывается пока еще в сознание многих людей понимание того, что бизнес и дружба — это понятия различные. Даже поговорка «Дружба дружбой, а денежки врозь» не спасает ситуацию. А напрасно. Ведь когда вы планируете, скажем, ремонт автомобиля, вы же задаете мастеру вопрос: «А сколько это будет стоить?» Ну конечно же, задаете! Даже если мастер — это ваш лучший друг детства. И при этом вы не думаете, что это неправильно или вы этим вопросом обидите его.

Почему же тогда вы считаете, что, поставив вопрос о придании партнерским отношениям юридической формы, вы обидите и оттолкнете от себя компаньона? Мне кажется, что если после постановки вопроса о формализации отношений ваш партнер театрально надул губки и обиделся, то стоит потерять такого попутчика. Ведь договор нужен не только вам, но и ему. И игнорирование этого факта должно настораживать.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Никто не знает, как поведут себя ваши партнеры через год, когда вы вдруг резко разбогатеете или, наоборот, когда у бизнеса начнутся финансовые проблемы. А бывает еще так, что один из партнеров вдруг решит, что его доля в бизнесе слишком мала, а ваша слишком велика. Ведь зависть еще никто не отменял. Ну не могут быть все одинаково успешны и талантливы. Обязательно у кого-то будет получаться что-то лучше, чем у другого.

Я хочу, чтобы вы знали: до того момента, когда вы начали читать эти строчки, большое количество предпринимателей, некогда дружных и целеустремленных, разругались со своими партнерами и прошли весьма неприятную процедуру раздела бизнеса через суды и взаимные упреки. А иногда выяснение отношений между бывшими партнерами вообще заканчивалось финансовым крахом некогда успешных предприятий.

Думаю, вы и сами могли слышать не одну такую историю. Я же в силу своей профессии нередко принимаю участие в таких судебных разбирательствах. Поэтому, основываясь на накопленном опыте, я всегда рекомендую начинающим бизнесменам в письменном виде изложить алгоритмы их поведения, хотя бы на самые основные ситуации, которые однозначно будут в их деловой жизни. Лучше всего это делать прямо в уставе юридического лица, если, конечно же, вы такое лицо будете создавать. Если же такой возможности нет, то даже заключение простого договора в значительной мере облегчит последующие споры.

На какие же вопросы нужно будет найти устраивающий всех партнеров ответ:

1. Чем конкретно вы будете заниматься?
2. Размер финансового участия каждого из партнеров.
3. Сколько голосов будет иметь каждый из партнеров при принятии решений?
4. Сроки финансовых взносов для каждого из участников.
5. Ответственность за неисполнение обязанности по финансированию проекта.
6. Сферы компетенции каждого из партнеров.
7. Порядок принятия решений.
8. Доли партнеров в будущей прибыли.
9. Кто и как участвует в погашении убытков?
10. Как партнеры будут выходить из бизнеса?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Если вы сумеете найти компромиссы по перечисленным вопросам, то считайте, что вам удалось предотвратить 90 % последующих споров. Давайте кратко проанализируем суть каждого из вопросов.

Чем конкретно вы будете заниматься?

В данном пункте вы должны установить приоритеты в направлении вашей медицинской практики. Ни в коем случае нельзя распыляться, особенно вначале. Вы и ваши партнеры должны прийти к согласию и в дальнейшем не спорить о том, что лучше: открыть сеть пунктов приема анализов или делать уколы ботокса. Этот пункт вашего соглашения призван не только устранить споры о выборе вида деятельности, но и избавить вас от претензий, если что-то пойдет не так, как вы планировали. Потому что, если выбранное направление бизнеса принесет прибыль, никто не будет кричать, что зря мы этим занялись. А вот если, наоборот, рынок покажет ошибочность вашей бизнес-стратегии, то обязательно кто-то скажет: «А я ведь изначально был против этого». А еще хуже, если этот «провидец» откажется участвовать вместе со всеми остальными в покрытии убытков и начнет требовать назад вложенные деньги, прикрываясь тем, что «он же был против» и на убытки он не согласен.

Поверьте, требования вернуть все вложенное звучат намного чаще, чем вам кажется.

Один знакомый бизнесмен аргументировал необходимость вернуть ему вложенные в проект средства тем, что это были не его деньги, а деньги его жены! А другой предприниматель после того, как бизнес-проект приказал долго жить, потребовал назад вложенные деньги весьма оригинальным способом — через жену, которая утверждала, что ее супруг только одолжил деньги, а не вкладывал их как равноправный участник проекта. Вот для упреждения таких скандалов вам необходимо добиться письменного согласования всех основных вопросов ведения дел.

И когда возникнет дискуссия на тему «А я ж говорил», вы просто покажете такому «шаману» его личную подпись под этим документом и сообщите, что он лично выразил свое полное согласие, а значит, несет наравне с другими партнерами всю полноту ответственности за все решения.

Размер финансового участия каждого из партнеров

Начать бизнес без денег практически невозможно. Какой бы гениальной ни была бизнес-идея, какими бы талантливыми врачами

ни были вы и ваши партнеры, вам все равно понадобится стартовый капитал. А на этапе формирования стартового капитала очень важно, чтобы каждый из партнеров, изъявивших желание поучаствовать в новом бизнесе, осознавал, что одного его желания будет мало — нужно еще и деньгами пособить.

Вместо денег вполне допустимо делать взносы имуществом. Например, отличным вложением будет специализированное медицинское оборудование, соответствующее профилю будущей медицинской практики. Также подойдет и медицинская мебель или компьютер. Только помните: принимая вместо денег имущество, не забудьте оценить его в деньгах. Иначе как вы сможете понять, кто сколько внес в общее дело, если один принес медицинское оборудование, а другой — стол и пять стульчиков для ре-
цепции?

Сколько голосов будет иметь каждый из партнеров при принятии решений?

Ответ на этот вопрос в большинстве случаев напрямую зависит от предыдущего, а именно от размера финансового участия каждого из партнеров. Кто больше внес средств, тот и имеет больше голосов.

Сложно себе представить, чтобы партнер, который внес в бизнес 10 % необходимого капитала, имел 50 % голосов. Хотя и бывают исключения, когда имя одного из партнеров, его деловая репутация могут быть капитализированы. Тогда доли могут быть рассчитаны с учетом этого нюанса. А поэтому всегда думайте, прежде чем соглашаться на маленький процент участия в деле. С одной стороны, вам может показаться соблазнительным рискнуть незначительной суммой в расчете на то, что, если предприятие окажется успешным, вы будете получать пусть небольшой, но стабильный доход, а в случае банкротства вы не много потеряете. Однако в наших реалиях оказывается, что партнер с долей в 10 % — это бесправный человек, интересами которого можно пренебречь. Иными словами, ваши деньги будут работать, а вот реального влияния на бизнес вы иметь не будете. А без реального влияния вы вряд ли сможете получать доход. Ведь вопросы распределения прибыли между участниками решаются большинством голосов. И если вас захотят обойти стороной, то это будет очень легко сделать на вполне законных основаниях.

Сроки финансовых взносов

Поскольку ложка нам дорога именно к обеду, то вопрос сроков финансирования проекта будет одним из самых существенных.

Кому интересно, что ваш партнер через два месяца может внести в совместный бизнес 10 000 долларов, если ваш бизнес к тому моменту уже закрылся из-за нехватки 5000 долларов?

Этот пункт идет в обязательной связке со следующим.

Ответственность за неисполнение обязанностей по финансированию проекта

Как бы это не по-товарищески ни звучало, но если вы сами не будете жестко привлекать к ответственности тех, кто ставит под удар ваш бизнес, то жизнь уничтожит его.

Вы должны четко понимать и разграничивать для себя, где кончается дружба и начинается бизнес. Если вам жалко друга, то подумайте о себе и своих детях. Что вы и они будете есть, если вы обанкротитесь благодаря тому, что ваш друг не выполнил своих финансовых обязательств?

Санкции тут могут быть разнообразными. Их основная цель — компенсировать возможные убытки из-за недостатка финансов либо избавиться от недобросовестного партнера. Например, если один из партнеров не в состоянии в установленный срок сделать финансовый взнос, а кто-то другой имеет такую сумму и готов поучаствовать в вашем бизнесе, то вполне допустимо исключить неплательщика из бизнеса и вместо него взять нового партнера. Также можно возложить на просрочившего платеж обязанность компенсировать все издержки, связанные с поиском дополнительного финансирования. Например, возложить на него обязанность возместить уплаченные проценты по банковскому кредиту, который вы были вынуждены привлечь, чтобы не пойти на дно из-за недостатка оборотных средств.

Сферы компетенции каждого из партнеров

Надеюсь, вы не забыли, у кого дитя без глаза? Ну так вот, чтобы потом не оказалось, что все занимались поиском помещения, с поставщиками медицинского оборудования никто не работал, а про подбор персонала вспомнили за день до подачи документов на лицензирование, нужно на каждое направление назначить ответственного. Тогда будет с кого спрашивать. В противном случае все

будут заниматься всем, а значит, ничем. Помните: у победы всегда много отцов, а вот поражение — сирота.

После того как вы и ваши партнеры распределите между собой сферы деятельности, никто уже не сможет отговориться тем, что он занимался самым важным тогда вопросом и думал, что остальными вопросами будут заниматься другие партнеры.

Порядок принятия решений

Это, пожалуй, один из самых важных пунктов.

Вам придется ответить на такие вопросы:

— *Где предел личной компетенции каждого из партнеров, то есть какие вопросы он может решить самостоятельно, а какие необходимо выносить на общее обсуждение?*

У каждого управленца есть свобода действий и свобода принятия решений, которые не требуют каких-либо дополнительных согласований. Это называется компетенцией. Ведь если для решения простых, ежедневных, рутинных вопросов собирать собрание — бизнес не сдвинется с места.

Но есть вопросы, которые имеют стратегическое значение для бизнеса, либо решения связаны с суммами, которые могут быть весьма значительными для предприятия.

В таких случаях собираются все партнеры и принимают единое решение.

Такое распределение полномочий гарантирует как скорость принятия решений, что необходимо в современном бизнесе, так и защиту от крупных личных ошибок, от которых могут пострадать все партнеры.

— *Какие вопросы требуют безоговорочного согласия всех партнеров либо их квалифицированного большинства, а какие можно решать простым большинством голосов?*

Не всякий вопрос, выносимый на обсуждение партнеров, имеет одинаковое значение для бизнеса. По общему правилу, решение будет считаться принятым, если за него проголосовало более половины присутствующих на собрании.

Но есть ряд вопросов, которые потребуют как минимум квалифицированного голосования. Так, для обществ с ограниченной ответственностью 75 % голосов потребуется для принятия решений по таким вопросам:

- Внесение изменений в устав.
- Изменение размера уставного капитала.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

- Выделение, слияние, разделение, присоединение, ликвидация или преобразование ООО.

- Избрание членов ликвидационной комиссии либо комиссии по прекращению ООО.

- Утверждение порядка прекращения ООО.

- Утверждение порядка распределения имущества ООО между участниками, оставшимися после его ликвидации.

- Утверждение ликвидационного баланса.

А абсолютно единогласное решение будет необходимо, если на разрешение участников ООО будут вынесены такие вопросы:

- Утверждение денежной оценки неденежного вклада участника в уставный капитал (когда вместо денег вносят, например, оборудование, о чем мы говорили выше).

- Перераспределение долей в уставном капитале между участниками.

- Создание каких-либо органов ООО, установление порядка их деятельности.

- Принятие решения о выкупе ООО доли участника.

- *Какой порядок уведомления партнеров о повестке дня, дате и месте проведения собрания?*

В этом пункте вам нужно установить такой способ уведомления партнеров, который бы оставлял материальные доказательства.

По этой причине телефонные звонки нам не подходят. Ведь в случае конфликта вы не сможете в суде доказать содержание разговора.

А нарушение права на участие в собрании путем неуведомления о повестке дня, дате и месте проведения может стать основанием для отмены судом всех решений, принятых на таком собрании.

- *Какой порядок уведомления партнеров о принятом решении, особенно о решении, принятом единолично?*

Этот вопрос крайне важен с точки зрения управляемости вашего бизнеса и обеспечения слаженности действий всех участников. Поскольку все бизнес-процессы взаимосвязаны, а подавляющее большинство людей все еще не умеют читать мысли на расстоянии, то необходимо установить порядок уведомления всех заинтересованных лиц о принятом управленческом решении. Например, партнер, отвечающий за рекламу, обязан уведомить о начале рекламной кампании и ее сути всех лиц, которые будут иметь кон-

такт с пациентами. Иначе возникнет ситуация, когда, например, пациент пришел по рекламе о скидках, а работник рецепции и врач на приеме об этом не знают.

Последствия таких нестыковок пояснять, думаю, нет необходимости.

— *Что делать, если кто-то из партнеров категорически не согласен с принятым решением?*

В реальной жизни очень сложно принять решение, которое удовлетворяло бы всех партнеров. Причем чем партнеров больше, тем сложнее принять такое решение.

В случае возникновения разногласий на этапе обсуждения решения, как правило, принимается большинством голосов.

У участника, который выступает против принятого решения, есть два сценария поведения:

1. Смириться с принятым решением и выполнять его.
2. Выйти из бизнеса.

Но часто возникает третий вариант — затаить злобу и ждать подходящего момента.

Для перспектив бизнеса это самый плохой сценарий. Потому что такой «обиженный» партнер становится хуже явного врага.

Следовательно, нужно всеми силами стараться сглаживать все острые углы. Но если это не удастся, то лучше расстаться с человеком. Пользы от него уже не будет.

— *Какую меру ответственности несет партнер, если окажется, что решение, принятое им, принесло вред бизнесу?*

При выработке правил привлечения к ответственности за принятые решения вам нужно помнить, что в бизнесе весьма сложно установить формальные критерии правильных и неправильных решений. Всегда существует риск ошибки. И за ошибки, связанные с нормальным производственным риском, нельзя привлекать к ответственности.

Ответственность должна быть установлена за решения, которые партнер принял с явным превышением своей компетенции, либо заведомо зная, что такое решение принесет ущерб, либо за совершение сделки от имени предприятия в своем интересе.

— *Доли партнеров в будущей прибыли.*

Как показывает жизненный опыт, пока нет денег, нет и споров о них. Но как только появляется первый доход, который можно распределить и положить в свой собственный карман, начинаются споры, зависть, взаимные упреки. Помните, как Паниковский делил 10 000? Вот то-то и оно...

Чтобы максимально упредить подобного рода споры, нужно в самом начале четко обозначить долю каждого из партнеров в будущей прибыли.

Самый простой способ — это приравнять долю прибыли к размеру финансового участия в проекте. Но бывают случаи, когда участие в бизнесе не имеет вида прямого денежного вложения. При такой ситуации вполне допустимо учитывать и другие факторы. Например, можно учитывать в качестве вноса личные связи одного из партнеров, благодаря которым ваш бизнес будет развиваться, что вполне может компенсировать недостаток денежного вноса. Также во внимание могут быть приняты и деловые либо профессиональные качества партнера. Ведь участие высококвалифицированного врача, имеющего положительную репутацию у пациентов, может способствовать развитию бизнеса гораздо больше, чем самое современное медицинское оборудование. Только не забудьте сразу оценить в деньгах эти нематериальные активы. В противном случае вы будете обречены на бесконечный спор о том, что один лучше продает медицинские услуги, чем другой их оказывает.

— *Кто и как участвует в погашении убытков предприятия?*

Первый блин комом бывает не только у повара. Ваш первый предпринимательский опыт может принести не деньги, а исключительно знания и опыт. Знания и опыт тоже имеют стоимость, но, чтобы конвертировать их снова в деньги, вам понадобится стартовый капитал.

И вот на этом этапе не все партнеры захотят опять рисковать и еще раз вкладывать свои средства. Найдутся те, кто захочет покинуть этот не заладившийся с первой попытки проект.

Для того чтобы расставание было цивилизованным, вам нужно четко прописать как порядок дофинансирования проекта, так и порядок выхода партнера вследствие отказа в покрытии убытков.

— *Как партнеры будут выходить из бизнеса?*

Покинуть бизнес-проект ваш партнер может вследствие нескольких причин: то ли ваши взгляды на дальнейшее развитие бизнеса не совпадут, то ли у него возникнет желание попробовать свои силы в «сольной» карьере, то ли просто захочется почувствовать себя рантье. Причин покинуть бизнес может быть достаточно много.

Главное, чтобы в момент, когда вы узнаете о том, что партнер уходит, не начались споры о том, сколько отступных он должен получить и в какие сроки. Ответ на эти вопросы будет зависеть не только от вашего желания, но и от возможностей вашего бизнеса.

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

Например, если у вас имеется сеть кабинетов или медицинских центров, то вполне допустимым будет разделение бизнеса в натуре — 6 кабинетов вам, 3 — партнеру. Пропорционально кабинетам можно будет поделить и оборотные средства.

А вот что делать, если у вас один медицинский центр и в натуре он не делится? В случае физической невозможности разделить бизнес либо в отсутствие экономической целесообразности (сеть из 9 кабинетов может быть гораздо прибыльней, чем взятые по отдельности 6 и 3) вам придется выплатить партнеру его долю в денежном эквиваленте. Иными словами, вы должны будете выкупить его долю по рыночной либо иной согласованной стоимости. Поэтому вам в договоре необходимо прописать порядок расчета стоимости доли партнера при его выходе из бизнеса, а также установить приемлемые сроки выплат.

Вопросов, безусловно, может быть намного больше, но это самые основные. И пока вы не достигните взаимопонимания по этим вопросам, нет смысла даже начинать что-то делать.

И последнее. Если вы не смогли договориться хотя бы по одному из девяти пунктов — ищите других партнеров.

В заключение подведем итог второй главы:

1. Чем детальнее вы опишите условия вашего партнерства, тем проще вам будет в дальнейшем вести бизнес.

2. Если вы не достигли согласия в основных принципах вашего бизнеса, то либо ищите другого партнера, либо действуйте самостоятельно. ■