

Александр Ивантер Путь самурая

Вызовы, стоящие перед независимым средним бизнесом, не ограничиваются кризисной конъюнктурой рынков, на которых оперируют компании. Налицо также заметное ужесточение правоприменительной практики в налоговой сфере и антиофшорного законодательства

С

основатель и старший партнер КСК групп, одной из старейших диверсифицированных аудиторско-консалтинговых компаний России, **Игорь Островский** рассказал «Эксперту», с какими рисками сталкиваются сегодня предприниматели и чем им могут помочь консультанты — а когда уже и не могут.

«У апатичных выживальщиков нет шансов»

— **Ядро клиентов КСК групп — несырьевой частный средний бизнес в столичном регионе. Как он сегодня переживает кризис?**

— Общаясь с бизнесменами, мы видим четкое разделение предпринимательского класса на два лагеря. Эффективные бизнесы, которые были хорошо подготовлены к кризису, переживают его не драматично. Да, говорят они, входящий денежный поток уменьшился, условия работы стали жестче, но никакой катастрофы нет, просто очередной циклический кризис, который приходит раз в пять—семь лет. Более того, они заявляют, что, сколько продлится кризис, им неважно, они живут и работают на полную катушку здесь и сейчас.

— **Неважно, сколько продлится кризис? Это уже какое-то самурайское состояние духа, мне — сибариту и гедонисту — абсолютно недоступное.**

— Вы знаете, я думаю, они не лукавят. Больше скажу. С точки зрения эффективных бизнесменов, у кризиса есть даже плюсы, так как они удаляют с рынка менее эффективных конкурентов. Пришли заморозки, убили сорняки. Успешные предприниматели говорят: «Мы их не уважали, они могли расти только вместе с рынком, они устраивали ценовые войны». Но полного избавления от конкурентов они не алчут.

— **Как это? Поясните.**

— Они умеют дружить с другими очень эффективными своими коллегами, учиться и подпитываться от них. Это конкуренты-партнеры, с которыми можно договариваться, с ними есть диалог, они придумывают что-то новое.

Но помимо эффективных бизнесменов, конечно, есть другой лагерь. Его представители говорят сейчас: все, полный абзац. Тут уже вспоминают всех — и плохое правительство, и мировую закулису. Это люди с закрытым сознанием, не имеющие склонности к диалогу. У них нет горячего желания к развитию. Это апатичные собственники и руководители, не имеющие воли к управленческим изменениям. Консультант ему указывает: «Иван Иванович, ваш финансовый директор банально ворует. Давайте его уволим как минимум». А тот в ответ мнется: «Да как же я его уволю, я же с ним вместе начинал, мерзли на Митинском рынке, магнитолами торговали...» Без комментариев. Комплекс Емели: печка все равно теплая, что-то да сама испечет. Много таких компаний не пережили прошлый кризис, но некоторых пронесло. А сегодня они конкретно попали. У апатичных выживальщиков нет шансов.

— **Неужели так много в судьбе бизнеса определяет психотип собственника и топ-менеджмента?**

— Это субъективная сторона. Конечно, есть и сторона объективная: закрепитованность компаний, чрезмерная зависи-

мость от заемных денег. Сегодня таким компаниям не позавидуешь. Их песенка спета. Успешные компании, по моему опыту, могут работать и развиваться на свои деньги.

— **Как различается самочувствие компаний — ваших клиентов в разных отраслях? Кому легче, кому тяжелее?**

— Тренд последних трех месяцев — резкое ухудшение ситуации в строительстве. В промышленном строительстве наблюдается сжатие заказов от госкомпаний, от московского правительства. Жилищное строительство тоже тормозит. В разгар кризиса с валютой и банками люди активно вкладывались в новое строительство, сейчас волна прошла, налицо сокращение спроса. Доходит до того, что строительные фирмы часть специалистов отряжают в Европу: в Германию, Швейцарию — для работы по тамошним заказам. Один разорившийся в России строитель наладил поставку высококлассных плиточников, электриков, каменщиков из СНГ на объекты в Швейцарии, оформляет им рабочую визу, и вперед. Специалисты получают там 80 франков в час, половину отдадут ему. Все довольны. Сейчас он уже переехал в Швейцарию.

— **Занятно, что на нефтегазовые объекты Ямала и другие Севера вахтами едут бригады турецких рабочих — особенно в цене классные сварщики, а наши, выходит, отправляются в Швейцарию...**

— Таким причудливым образом строительство вынужденно становится экспортной отраслью.

Среди других отраслей мы плотно работаем с торговыми компаниями. Здесь тяжело тем, кто сильно закредитован. Некоторые торговые компании в кризис меняют профиль деятельности. Некоторые уходят в логистику. Либо в квазипроизводство. Имеется в виду выпуск товаров под своей торговой маркой с производством, например, в Китае. Макроэкономические условия благоприятствуют, казалось бы, переносу производства в Россию, но есть и много препятствий. Одно из важнейших — кадровая проблема. Просто нет людей нужной производственной квалификации.

Да и в других отраслях ситуация сложная. Прошлого благолепия, когда бросили семечко в чернозем и само выросло великолепное плодоносящее дерево, больше никогда не будет. Пришло время работать.

Стать сильнее

— **Что происходит сейчас на рынке аудиторско-консалтинговых услуг? Как ваша отрасль переживает кризис?**

— Долгое время мы, подобно белым врачам-миссионерам, бегали за клиентами, как за чумазыми негритами, а те в

КСК групп основана в 1994 году. По итогам 2014 года показала выручку 2,03 млрд рублей. По этому показателю заняла 14-е место в России среди крупнейших аудиторско-консалтинговых компаний, согласно рейтингу «Эксперт РА». По направлению «юридический консалтинг» компания занимает первое место, «налоговый консалтинг» — третье место, «общий аудит» — восьмое место. В КСК групп работает более 500 специалистов.





МИХАИЛ БУБЛИН

Законодательство о контролируемых иностранных компаниях давно работает и в Европе, и в Америке. Но нам непривычно

ужасе с визгом разбегались от нас, и матери их на нас шипели. Мы увещевали их, что этот фурункул надо лечить, что у нас честные намерения, мы не сделаем вам ничего плохого, приводили успешные кейсы. Сейчас мы работаем только с теми, кто к нам обращается сам: «Доктор, я хочу жить, помогите». Ну и при этом клиент должен быть готов в кабинете доктора «раздеться» — честно рассказать нам о своих проблемах.

В прошлый кризис спрос на консалтинговые услуги снижался. Это был один из первых кандидатов на срезание костов. А в этот кризис ситуация противоположная — спрос вырос. Люди понимают, что именно теперь они должны повысить эффективность своего бизнеса. Сейчас предъявляют спрос сильные компании, которые хотят стать еще сильнее. Собственники, которые настроены на развитие, на повышение эффективности с помощью профессионального аутсорсинга.

Мы предлагаем свои услуги по настройке всей линейки бизнес-функций компаний. Это продажи, учет и контроль издержек, налаживание процессов, структура (разделение зон ответственности, привязка переменной части вознаграждения менеджмента через KPI к конечным задачам), целевая декомпозиция (формализация стратегии), формализация и автоматизация бизнес-процессов, подбор кадров и управление ими.

— Неужели у сильных компаний все эти процессы еще не оптимизированы?

— Резервы есть всегда. Даже если вы считаете, что у вас идеально налажена система продаж, закажите в КСК ее диагностику (две-три недели), потом проект оптимизации продаж (два-три месяца) и еще два-три месяца на адаптацию системы

— люди привыкают и вживаются в нее. Результат, по статистике наших клиентов, плюс 25–100 процентов к маржинальной выручке. Или мы вам ставим как следует учет, и у вас на 10–25 процентов снижаются издержки.

Кроме того, мы решаем специфические задачи. В частности, вскрываем практику увода денег из компании. По оценкам PwC, 30 процентов себестоимости в России приходится на злоупотребления, включая банальное воровство, и халатность. У нас есть услуга, практика — владельческий контроль, который позволяет минимизировать эти вещи.

— Какие стратегии выживания и развития компаний в кризисный период кажутся вам заслуживающими внимания?

— Мы выделяем сегодня три стратегии роста. Первая — поиск дополнительной ценности в традиционном продукте. Предложение традиционным заказчикам продукции и услуг с новыми потребительскими свойствами и выход в новые, нетрадиционные рыночные ниши и зоны. Заказчик сейчас стал требовательным. Все считают деньги. И готовы их платить только тогда, когда понимают экономику покупки, за высо-

чайшее устойчивое качество и дополнительные нетривиальные сервисы.

Второе направление более или менее классическое. Это формализация стратегий, поиск резервов роста эффективности внутри компании, фокусировка на точках прорыва.

Наконец, третья стратегия — экспорт. В условиях долговременной стагнации внутреннего рынка все большее число компаний, ранее вообще не помышлявших об экспортной деятельности, пристально присматриваются к внешним рынкам, а многие уже активно выходят туда.

— Давайте проведем небольшой ликбез. Компания никогда не работала с консалтерами. Как выбрать достойного партнера?

— Чтобы не ошибиться с выбором, мы разработали стандарт, которому должен отвечать хороший консультант. Не златоух, а тот, кто действительно приведет вас к успеху. Он содержит шесть пунктов, или этапов.

Первый шаг — профессиональная беседа. Говорить с консультантом надо на профессиональные темы — о болячках и проблемах своей компании. Вы должны почувствовать доверие к человеку. Плюс «химия» — должен возникнуть человеческий контакт. Если что-то не складывается, не лежит душа — не надо ни в коем случае связываться с таким консультантом. Все равно успеха не будет.

Второй шаг. Количество лет на рынке. Капитализму в России 25 лет. Все проблемы компаний и способы их решения уже давно известны консультантам с опытом. Ваш консалтинговый контрагент должен присутствовать на рынке не менее 15 лет.

Третий этап. Обязательно должны быть рекомендации. Нанесите референс-визиты к другим клиентам этой консалтинговой компании.

Четвертое. Не надо покупать весь торт сразу, заказывать всеобъемлющую работу. Попробуйте кусочек, начните с небольшого пилотного проекта. Лучший вариант — диагностика любого из направлений бизнес-процессов (продажи, учет, структура и так далее) продолжительностью две-три недели.

Пятое. Двигайтесь поэтапно, причем каждый этап общения с консультантом должен иметь самостоятельную ценность.

Шестое. Принцип медицинской академии: Т-образная квалификация. Специалист по конкретной дисциплине должен быть сведущ в смежных областях. Если я вам ставлю систему продаж, но ничего не понимаю в маркетинговых исследованиях или в брендинге, то вряд ли я посоветую вам что-либо путное.

Заморозки

— Давайте поговорим об эволюции налогового законодательства и правоприменения в последние годы. Каковы здесь ключевые тренды и новации?

— Ситуация с налоговым консалтингом сильно изменилась. Изменился подход судов. Если еще два года назад в среднем было соотношение 70 на 30 по выигранным делам в пользу налогоплательщика, то сейчас обратная пропорция (22 на 78). Государство очень жестко стало спрашивать за налоги. И это притом что квалификация ответчиков и привлекаемых ими для своей защиты налоговых юристов тоже постепенно повышается.

Институт должной осмотрительности на законодательном уровне недостаточно хорошо проработан, что приводит к неоднозначности толкований и порождает на местах разную практику, варьирующую от региона к региону. Кроме того, мы видим определенные изменения в судах — судьи все более жестко относятся к операциям, имеющим малейшие признаки сомнительности, и положительных результатов стало меньше.

Но самая значительная новость — активизация деятельности крайне серьезного игрока — Следственного комитета. Он занимается 199-й статьей Уголовного кодекса РФ — неуплата налогов. С октября 2014 года он наделен правом возбуждать по налоговому составом уголовные дела, пользуясь материалами проверок налогового органа, оперативными материалами МВД, ФСБ. При этом он получил право возбуждать уголовные дела даже при отсутствии претензий к деятельности организации со стороны налогового органа. Соответственно со стороны компаний появился спрос на получение квалифицированной помощи по общению со СК по налоговым делам. Начиная просто с методов защиты законными способами своей информации, развития общей правовой грамотности сотрудников. Тем более что бывали случаи, когда под видом представителей СК в компанию являлись откровенные бандиты. Люди должны знать свои права, в том числе не оговаривать себя и своих коллег, должны знать пределы полномочий правоохранителей.

— Уголовное преследование за неуплату налогов — это жестко. Расскажите подробнее, как работает этот институт.

— Раньше налогоплательщик был защищен от уголовного преследования до вступления в силу отрицательного (неблагоприятного для плательщика) решения налоговой инспекции; дело ограничивалось обеспечительными мерами (заморозка денег на счетах), причем эти последние можно было оспорить.

Сейчас следователи СК получили право возбудить уголовное дело при наличии достаточных, на их взгляд, данных, свидетельствующих о совершенном преступлении. В течение восьми дней должны исполнить акт. Если не исполняют, то налоговые органы передают дело органам правоохранительным, следствие может идти не один месяц. Следователь имеет право осуществлять все процессуальные действия, необходимые для проведения расследования. Включая взятие под стражу подозреваемого, если посчитает, что он может помешать следствию, оказывать давление на свидетелей. И тогда по решению суда такое лицо может быть отправлено в СИЗО.

Пороговая сумма — два миллиона рублей. Недоплата налогов на большую сумму считается уже причинением ущерба государству в особо крупных размерах. Это квалифицируется как тяжкий состав преступления (часть 2 статьи 199 УК РФ), которое карается лишением свободы сроком до шести лет. И ты можешь судиться, но уже в рамках уголовного процесса.

Кроме генерального директора и главбуха, имеющих право подписи, к уголовной ответственности могут быть также привлечены иные лица, работники компании, способствовавшие совершению противоправных действий.

Были парадоксальные случаи, когда ФНС принимала обратные решения, признавая плательщика невиновным в недоплате налогов, а следствие отказывалось прекратить уголовное преследование, имея сомнения на этот счет. Помочь в этой ситуации может только тандем адвоката и юристов, налоговиков-цивилистов. Они постоянно общаются и вырабатывают совместную линию защиты клиента. «В периметре» КСК есть группа адвокатов, с которыми мы на постоянной основе сотрудничаем. Если у клиента имеется неплохая доказательная база, есть очень хорошие шансы спасти дело.

— В какой момент компании стоит обратиться за помощью к налоговым юристам и адвокатам?

— Конечно, не тогда, когда уголовное дело уже возбуждено. По-хорошему, надо обращаться уже тогда, когда пошли первые звонки: запросы в компанию о предоставлении сведений по ее хозяйственной деятельности, запросы в банки. То есть когда понятно, что вами заинтересовались.

Далее. Если в вашей компании работает выездная налоговая проверка, пусть все ваши работники пойдут на

общение с инспекторами в присутствии адвокатов. Не для того, чтобы те сидели и отвечали на вопросы за своих доверителей. А для того, чтобы их показания были зафиксированы правильно и на допрашиваемого не оказывалось неправомерного давления. Были случаи, когда работники компании отвечали все правильно, но их показания были недостоверно отражены. Присутствие адвокатов исключает подобные ситуации.

— **Какие еще новеллы в налоговом правоприменении вы бы отметили?**

— Субсидиарная ответственность участников и топ-менеджмента. Эта норма была, но активно не использовалась. Сейчас активно используется, были прецеденты. Речь идет о следующем. Компания не уплатила налоги, у компании нет денег для погашения своих налоговых обязательств. Компания объявляется банкротом, и в рамках производства по банкротству налоговые органы заявляют самостоятельный иск в арбитражный суд в отношении конкретного физического лица (генеральный или финансовый директор либо собственник) о взыскании за счет его личных денежных средств либо имущества, если будет признано, что его действия повлекли за собой убытки компании.

Еще один тренд. В судебной практике по экономическим делам существо стало преобладать над формой. Раньше было не так. Например, индивидуальный предприниматель (ИП) согласно букве закона может пользоваться упрощенной системой налогообложения. Ритейлы могут организовывать десять разных ИП на родственников, и раньше к ним никаких вопросов не возникало. Теперь уже налоговая инспекция смотрит и говорит: извините, это связанные лица. Суть вашей схемы организации бизнеса — дробление с целью ухода от налогов. Извольте доплатить. Было даже определение Высшего арбитражного суда по этому поводу, и теперь налоговики такой подход активно используют.

Ну и конечно, квалификация налоговиков, особенно участвующих в налоговых проверках, очень сильно выросла. Собственники компаний обычно недооценивают того, какой объем работы и с какой тщательностью может выполнить налоговая инспекция.

— **С 2013 года государством взят устойчивый курс на деофшоризацию активов и бизнеса. Как далеко этот процесс может зайти? Имеет ли смысл бизнесу продолжать пользоваться офшорами?**

— Прежде всего надо подчеркнуть, что, если сравнивать с международным налоговым планированием, ничего нового у нас не происходит. Мы просто приходим к правилам цивилизованного мира. Законодательство о контролируемых иностранных компаниях давно работает и в Европе, и в Америке. Но нам непривычно.

С октября 2014 года Следственный комитет наделяется правом возбуждать уголовные дела по налоговым составам, пользуясь материалами проверок налогового органа, оперативными материалами МВД и ФСБ

Иностранные компании по большому счету в перспективе будут продолжать использовать те российские предприниматели, которые ведут реальный, активный бизнес за рубежом. Они станут платить налоги за рубежом.

— **Каковы риски вернуть активы в Россию?**

— Ни для кого не секрет, что наш бизнес бежал в зарубежные юрисдикции не только и не столько за минимизацией налогов — многие искали защиту в европейском арбитраже, в нормах закона, позволяющих более полно защитить свой титул владения компанией. В этой части влияние курса на деофшоризацию вполне может привести к всплеску корпоративного рейдерства в России. Пока мы этого не видим, но не исключаем, что это может стать волной после того, как крупные компании переведут свой бизнес в Россию.

Люди также шли за тем, чтобы скрыть свои активы. Потому что есть устойчивое опасение, что, если ты покажешь свои активы, власти найдут тысячи способов их отнять.

— **Какие же есть варианты действий?**

— В конце концов, возможна смена налогового резидентства. Кроме того, закон содержит ряд промежуточных положений, которые позволяют вести бизнес за рубежом, но он уже будет прозрачен для российских налоговых и других госорганов. Многие ждут, раздумывают, пытаются найти оптимальное для себя решение. По закону переходный период продлится до 2017 года.

Существует еще один путь для держателей активов. Есть накопленные активы на офшорных компаниях. Возможное, хотя и тяжелое ментальное решение — передать их в частные фонды. Это некая структура за рубежом, без образования юридического лица, например Фонд Сороса и ряд других, которая управляет средствами третьих лиц. При передаче управления активами таким фондам вы де-юре лишаетесь права собственности на эти активы. Вы или другой выгодоприобретатель по вашему выбору, например семья, будет получать лишь некий доход от управления активами. И этот доход уже не будет облагаться налогами в России. Так в разное время передали свои активы Фонду Ротшильда Михаил Ходорковский и президент Украины Петр Порошенко.

Вы отдаете деньги на цели фонда, прописанные в уставе. Следование уставу обеспечивает прежде всего репутация фонда. Может быть назначен протектор фонда, доверенное лицо передающих свои активы в управление, который присматривает за тем, как фонд следует положениям своего устава. Он имеет право задавать вопросы, как тратятся деньги. Были неприятные кейсы, когда некоторые российские предприниматели пытались отозвать помещенные в фонд деньги, а управляющий отказывал им. Шли суды, и безрезультатно. Поменять управляющего не удавалось.

— **Из нашей беседы я бы заключил, что бизнесом в России сегодня могут заниматься лишь бесстрашные люди со стальными нервами, к тому же не рассматривающие зарабатывание денег как единственную и главную цель своего предприятия. Стоит ли игра свеч? Много ли таких отчаянных?**

— Не преувеличивайте. Когда бизнес работает как часы, собственники и топ-менеджеры располагают временем и драйвом для обдумывания стратегических задач развития. Они могут ездить за границу, смотреть, что там происходит в их отраслях, внимательно и глубоко общаться с заказчиком. То, что мы называем стратегическим маркетингом. Именно в это руководителям надо вкладывать время, а не инвестировать «в расслабуху». Если же человек погибает в текучке, значит, с его предприятием что-то не так, бизнес налажен неэффективно. Ему даже подумать некогда, зачем он так суетится и насколько защищен его бизнес. ■