

Алексей Москвич

---

Товар  
особого  
назначения

Ненаучный трактат  
о продаже бизнеса

Алексей Москвич

**Товар особого назначения.  
Ненаучный трактат  
о продаже бизнеса**

«ЛитРес: Самиздат»

2017

## **Москвич А. К.**

Товар особого назначения. Ненаучный трактат о продаже бизнеса /  
А. К. Москвич — «ЛитРес: Самиздат», 2017

Ненаучное пособие по продаже компаний малого и среднего бизнеса основано на многолетнем опыте автора. Ненаучное - скорее всего потому, что продажа бизнеса сродни искусству, но всё же подчиняющемуся законам логики. Несомненно, в этом трактате найдёт много полезного тот, кто задумывается о выходе из бизнеса или пока только о его создании. Не останется равнодушным и тот, кто ищет бизнес для покупки, поглощения или венчурного инвестирования. И, наконец, вполне может счесть данный трактат кладезю мудрости начинающий или опытный коллега. Приятного чтения!

# Содержание

Предисловие	5
Бизнесмены поневоле	6
Бизнес как товар	8
Предел мечтаний	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12

## **Предисловие**

Эта книга задумывалась давно как некое популярное пособие по выходу из бизнеса. Живого материала за пятнадцать лет работы накопилось так много, что хватит ещё на пару трактатов. Автор не претендует на научную точность, и новизну и ни в коем случае на "истину в последней инстанции". Всё проверяется опытом и познаётся в сравнении. Не исключено, что многое из написанного мною покажется спорным. Всегда готов обсудить и по дискутировать. Пишите [moskvich-consult@mail.ru](mailto:moskvich-consult@mail.ru)

## Бизнесмены поневоле

Практически все предприниматели, начинавшие свой бизнес в начале девяностых годов, смогли заработать достаточно средств, чтобы обеспечить достойный уровень жизни своим семьям, решить квартирный вопрос и повидать мир. Лишь немногие из них смогли противостоять возрастающей конкуренции и закрепиться среди лидеров рынка. Бизнесменов, достигших по-настоящему выдающихся успехов без использования административного ресурса и доставшихся задаром советских активов – считанные единицы. Это объясняется не столько экономическими, сколько социально-психологическими причинами.

По роду деятельности я провожу множество встреч с предпринимателями, принявшими решение о продаже компании. И всегда прошу начинать рассказ с того, когда и почему они решили заняться малым бизнесом. Собранный материал позволяет утверждать, что большая часть моих клиентов начинала свой путь с так называемого «вынужденного предпринимательства». Современная история российского бизнеса берёт отсчёт с времён поздней перестройки, когда в конце восьмидесятых годов прошлого столетия были приняты законы об арендных предприятиях и кооперативной деятельности. Предприниматели «первой волны» состояли из трёх немногочисленных групп: 1) легализовавшиеся «цеховики», спекулянты и фарцовщики; 2) «красные директора», получившие право продавать продукцию и услуги по свободным рыночным ценам, при том что рынка как такового не существовало; 3) наиболее активная часть научно-технической интеллигенции, рискнувшая осваивать премудрости «челночной» торговли.

«Вторая волна» была гораздо мощнее: отмена регулирования цен и провозглашение свободы торговли привели к возникновению в 1992–1994 годах сотен тысяч малых предприятий и частных предпринимателей, сняв с государства бремя зарплаты и социальных обязательств. Именно в это время и возник термин «вынужденное предпринимательство»: в малый бизнес пошли люди трудоспособного возраста, главной мотивацией которых была необходимость прокормить себя и семью, поскольку нерегулярно выплачиваемая зарплата на прежнем месте работы или воинской службы никак не могла догнать «галопирующую» инфляцию. Почему же предприниматели «второй волны» стали не владельцами крупных заводов и фабрик, а в лучшем случае – «крепкими» середнячками? Первая причина лежит в социально-экономической плоскости: на начальном этапе почти вся заработанная прибыль уходила на удовлетворение материальных потребностей, была своеобразной компенсацией за годы советского дефицита. Обзаведясь квартирой, дачей, престижной иномаркой, предприниматель вдруг замечал, что его «обходят на повороте» ловкие дельцы, имеющие «метр границы», налоговые льготы и серьёзных покровителей. С приходом транснациональных компаний конкурентная борьба просто потеряла смысл.

Типичная история, рассказанная одним моим знакомым. «В 1990 г. мне, только что уволившемуся офицеру, достался благодаря связям отца вагон китайских шмоток. Продав их оптом за четыре дня, я получил на руки 12 млн. советских рублей, или 4 млн. долларов по курсу чёрного рынка. На эти деньги я купил квартиру, новую иномарку себе и жене, начал строительство дачи, покатался с семьёй по Европе и вообще хорошо погулял. Часть денег, положенная в банк, быстро обесценилась. И только сейчас я понимаю, что на эти деньги надо было купить ещё три вагона китайских шмоток.» Вторая причина объясняется тем, что среди людей трудоспособного возраста только малая часть (не более 10–15 %) имеет задатки предпринимателя: готовность к риску, творческое мышление, и, если хотите, предпринимательский талант. И только 2–3 % из этой малой части населения способны к выдающимся успехам. В США справедливо считают, что доход среднестатистического предпринимателя не может быть ниже 100 тысяч долларов в год, что сопоставимо с доходом менеджера среднего звена в круп-

ной компании. У нас же многие владельцы бизнеса довольствуются меньшим доходом, при этом несут ответственность за содержание семьи, своевременную выплату зарплаты и налогов, качество продукции, репутацию компании. И если у менеджера тоже бывает ненормированный рабочий день, он рискует только своей премией (бонусом), а в случае увольнения может найти другую работу. Владелец при банкротстве компании теряет то, на что ушли годы его жизни. И не факт, что вкусивший свободы предприниматель сможет начать карьеру подчинённого.

Семейный бизнес второй волны оказался скороспелым и быстро увядал. У кого заканчивался административный ресурс, кто не выдерживал усиления конкуренции, в том числе и с западными компаниями. У многих просто не хватало ни сил, ну ума и сообразительности, чтобы превратить свои компании в по-настоящему крепких игроков. Да и семейный ресурс поистощился плюс вечные разногласия отцов-основателей. Поскольку рынка купли-продажи бизнеса не было и в помине, компании в лучшем случае продавали недорого по знакомым, а чаще всего просто бросали. К сожалению, слишком поздно приходит понимание, что бизнес – это не только машина для выжимания прибыли, но и живой организм, требующий подпитки, ухода и бережного отношения. Что стратегия выхода из бизнеса продумывается при его создании, а усилия владельцев и топ-менеджеров должны быть направлены на повышение стоимости и инвестиционной привлекательности компании.

Выжившие и вновь созданные компании малого и среднего бизнеса всё менее привержены «семейственности», внедряют бизнес-процессы и современные управленческие технологии. Развивается и рынок купли-продажи бизнеса. Тем не менее, количество по-настоящему привлекательных для покупки или инвестирования объектов сокращается. На мой взгляд, пик был пройден в 2007–2008 годах. Сейчас мои клиенты с придыханием вспоминают, как им предлагали хорошие по сегодняшним меркам деньги, а хотелось ещё больше. В кризисное время покупатели и инвесторы готовы вкладывать деньги с большей доходностью, поскольку сильно возрастает риск неопределённости, и «ценник» значительно уменьшился. Владельцы бизнеса продолжают упорствовать: или верят в скорое наступление лучших времён, или смирились с неизбежностью краха. Я считаю, что в настоящее предпринимательский класс находится в стадии «творческого кризиса». Всё больше владельцев малых и средних компаний покидают бизнес, не достигнув намеченных высот и уставших от бремени «вынужденного предпринимательства». И что самое интересное, их дети не хотят продолжить начатое дело. Дело в том, что за два десятилетия ситуация в стране кардинально поменялась, и теперь мотивация к открытию собственного дела основывается на соотношении риск/доходность. И если есть альтернатива сделать карьеру управленца, финансиста, программиста, дизайнера, юриста с доходом, сравнимым с предпринимательским, то новое поколение выбирает работу «на дядю».

## Бизнес как товар

Рынок купли-продажи бизнеса существует уже много лет, а датой его публичного признания я считаю март 2003 года. Именно тогда в газету «Аргументы и факты» просочился маленький анекдот, суть которого трудно уловить с первого раза. «В кафе заходит «новый русский» и видит сидящую за чашкой кофе симпатичную бизнес-леди, делающую пометки в блокноте:

– Мадам, не хотите ли маленькой уютной компании?

– А Вы что, можете продать одну?».

Для полноценного рынка необходимы некие основополагающие составляющие: наличие продукта (товара, услуги) и спроса на него, субъектов рынка (продавца и покупателя), инфраструктуры в виде законодательной базы, правовой поддержки, информационного обеспечения, механизмов регулирования и, что немаловажно – наработанной практики и опыта профессиональных посредников. На рынке купли-продажи действующих предприятий в роли товара выступает бизнес. Под бизнесом понимаются не активы (имущественный комплекс), а нечто большее, ведь основное свойство товара заключается в его полезности для владельца. Для предпринимателя полезность бизнеса состоит в его способности генерировать доход. И чем выше этот доход, тем дороже товар. Почему я называю бизнес товаром особого рода? В первую очередь потому, что, владелец компании берёт на себя предпринимательские риски и ответственность перед потребителями, работниками, государством, собственной семьёй, обязан дорожить деловой репутацией. И этот риск должен компенсироваться повышенной доходностью.

В действующем законодательстве, к сожалению, отсутствует понятие «готовый бизнес» и даже не определено, что же такое бизнес. В мировой практике слово «бизнес» имеет двойное значение и определяется, с одной стороны, как любая незапрещённая законом деятельность, направленная на систематическое получение дохода (прибыли) и, с другой стороны, как предприятие (фирма), эту прибыль приносящее. В российских законах об обществах с ограниченной ответственностью и об акционерных обществах определено, что главной целью деятельности любого предприятия (коммерческой организации) является получение прибыли.

К сожалению, из всей массы предприятий, выставленных на продажу (а количество объявлений только в Интернете превышает четыре тысячи), лишь малая часть может однозначно классифицироваться как бизнес. К объектам рынка купли-продажи бизнеса никаким образом не относятся: 1) простаивающие имущественные комплексы бывших заводов и фабрик, объекты незавершённого строительства, наборы оборудования и неликвидные запасы; 2) неудавшиеся бизнес проекты на стадии «кончились» деньги; 3) убыточные предприятия или приносящие доход ниже экономически обоснованного минимума; 4) предприятия-банкроты; 5) земельные участки независимо от наличия проектной документации; 6) «гениальные» идеи и «сногшибательные» перспективы; 7) компании, существующие менее двух-трёх лет и не сумевшие доказать свою устойчивость. Список можно продолжать до бесконечности. Также не являются объектами рынка купли-продажи действующих предприятий пакеты акций открытых акционерных обществ, котирующиеся на фондовых биржах – это уже совсем другой рынок. Индивидуальному предпринимателю невозможно продать свой бизнес без преобразования в общество с ограниченной ответственностью.

Участников рынка купли-продаж малых и средних компаний я условно делю на три группы. К первой группе относится так называемый «микробизнес»: совсем мелкие компании и частные предприниматели. Максимальная стоимость таких компаний редко превышает 10–15 млн. рублей. Это небольшие предприятия торговли и сферы услуг, общественного питания, посреднические фирмы, небольшие операторы связи, кустарные производства. Основная отличительная черта для таких предприятий состоит в том, что в основе экономической при-

влекательности владения таким бизнесом является обеспечение занятости для его хозяина. Ведение собственного дела ассоциируется у его владельца с возможностью накопления капитала, предоставления работы для членов семьи, возможность реализации навыков и талантов. Основной заботой владельца является вопрос «как сделать» в противовес вопросу «кому поручить». В количественном выражении они занимают до 70 % от общего числа продающихся бизнесов. Предприниматели данной категории могут добиться успеха за счёт упорного стремления к цели, отказа от излишеств и нововведений и личной скромности. Существует немало примеров, как люди с невысоким уровнем образования или без опыта предпринимательской деятельности добиваются успеха за счёт стремления к приобретению знаний и навыков ведения бизнеса и выводят компании на более высокий уровень.

Более крупные компании занимают так называемую «золотую середину». Их с полной уверенностью можно назвать «рабочими лошадками» малого бизнеса страны. По сравнению с предприятиями из первой группы они в целом более сложны в управлении, требуют большего объёма навыков ведения бизнеса и опыта, умения управлять гораздо большим числом самых разнообразных процессов и большим числом сотрудников. Сущностью таких предприятий является управление компанией (зачастую с использованием заёмных средств) при помощи различных рычагов, с интенсивным использованием профессиональных навыков владельца или менеджеров, капитала, новых идей, современного оборудования, квалификации и опыта персонала. В большинстве своём это пока ещё «семейные» компании с непрозрачной отчётностью, сильной зависимостью от первого лица и другими рисками, присущими закрытым компаниям. Однако уже прослеживается понимание и стремление владельцев компаний к разделению собственности и менеджмента, налаживанию бизнес-процессов и управленческого учёта и повышению таким образом стоимости бизнеса. Средняя стоимость таких компаний находится в пределах от 40 до 100 млн. рублей, однако всё чаще встречаются так называемые «крупные малые» компании, стоимость которых может достигать до 250–400 млн. рублей. Высокая цена чаще всего обусловлена наличием больших производственных площадей и земельных участков в собственности, а также дорогостоящего оборудования.

К третьей группе я отношу компании, выросшие из «семейных», окрепшие и стремящиеся к росту за счёт освоения новой продукции и выходу на рынки регионов России, страны СНГ и за рубеж. Я характеризую их таким термином, как «акселераты». Они успешно прошли юношескую стадию жизненного цикла, достигли определённой известности на рынке, но не сумели избавиться от проблем, связанных с изначально «семейной» схемой построения бизнеса. Многие из таких компаний обладают значительными материальными активами в виде дорогостоящего оборудования, объектов недвижимости и даже приближаются к позициям лидеров в узком сегменте рынка, определённой продуктовой нише или в отдельном регионе. Типичные «акселераты» в полной мере испытывают на себе трудности роста, которые для большинства из них являются непреодолимыми без серьёзной финансовой подпитки.

Примерный «портрет» компании-акселерата выглядит следующим образом:

- Бизнес создавался 25–30 лет назад на интуитивных посылах, а чаще всего – в связи с необходимостью зарабатывания денег (так называемое «вынужденное предпринимательство»);
- У истоков компании стояли люди, объединённые не столько бизнес-идеями, сколько родственными связями или давним знакомством;
- На момент принятия решения о продаже бизнес в основном сохранил семейные черты, что является значительным препятствием для его дальнейшего развития. Если у компании два или более владельца, то к этому времени наиболее чётко вырисовываются разногласия как по стратегии и перспективам бизнеса, так по вопросам инвестирования чистой прибыли в ущерб дивидендам.
- Усиление конкурентной борьбы практически во всех рыночных сегментах значительно увеличивает издержки, связанные с продвижением продукта. Из-за сравнительно небольших

объёмов производства всё труднее закупать сырьё напрямую и входить в сети на выгодных условиях. Дефицит квалифицированных управленческих кадров и инженерно-технического персонала ведёт к постоянному росту расходов на оплату труда. Конкурентоспособность компании под угрозой.

Как ни странно, но с точки зрения продажи бизнеса стратегическому инвестору по справедливой цене и получения достойной премии за отданные родному детищу годы, наибольший шанс есть именно у компаний «золотой середины» и «акселератов». Как правило, компании «микробизнеса» имеют довольно узкий ассортимент продукции или услуг и рынок сбыта, ограниченный рамками региона. Многие компании занимают свою нишу на рынке, обеспечивая им наиболее благоприятное положение, которое позволяет владельцу вести безбедное существование, но в то же время лишённую сколько-нибудь значительного потенциала роста. В итоге такие предприятия оказываются непривлекательны для финансовых инвесторов или квалифицированных инвесторов, покупающих компании с целью превращения их в публичные путём выпуска акций. И наоборот, компании, способные к диверсификации продукции рынков сбыта, обладают лучшими возможностями по снижению уровня риска, что в свою очередь ведёт к повышению рыночной стоимости бизнеса.

Что самое интересное: большинство владельцев компаний «акселератов» не готовы расставаться с бизнесом, доказавшим рыночную устойчивость и конкурентоспособность. Поэтому за последнее время выросло количество предложений о продаже доли в компании (как правило, от 30 до 70 процентов). Мотивация продавца понятна: прямые инвестиции в уставный капитал – наилучшая возможность придания бизнесу нового импульса, а сохранение доли за прежним владельцем минимизирует предпринимательские риски инвестора. Вариант продажи компании целиком может рассматриваться только в том случае, если покупатель предложит цену, равную или превышающую «предел мечтаний продавца». В роли покупателя доли могут выступать как частные лица или группы лиц, так и институциональные инвесторы, например, российские или зарубежные фонды прямых инвестиций (private equity funds).

Бизнес как товар требует бережного отношения. Задумываясь о продаже автомобиля, владелец планирует ремонт, устранение недостатков, придание привлекательного внешнего вида. Чаще всего подготовка к продаже производится с привлечением специалистов. Разумному предпринимателю стоит задуматься о придании бизнесу инвестиционной привлекательности.

## Предел мечтаний

Успех сделки зависит от многих факторов, но в первую очередь – от мотивации продавца. Первое, что спрашивает потенциальный покупатель после ознакомления с инвестиционным меморандумом: «А зачем продавать такой замечательный бизнес?» Действительно – а зачем? Во-первых, существует порог усталости, пресыщения, наступающий, по мнению психологов, через 7–8 лет (многие браки распадаются именно на этих сроках). Этот период хорошо накладывается и на жизненный цикл бизнеса: владелец устал, а бизнес подходит к пику развития и требует нового, «незамыленного» взгляда и инноваций. Продав компанию, многие уходят на покой, становясь пассивными инвесторами. Во-вторых, успешный предприниматель потому и успешен, что талантлив и активен, и уже видит новые горизонты и возможности для дальнейшей самореализации. Такой подход достоин особой похвалы, поскольку напрямую способствует развитию экономики страны. В третьих, давайте вспомним ситуацию начала девяностых годов, когда многие научные сотрудники предпочли мелкий бизнес как способ заработать средства к существованию. Со временем приходит понимание, что бизнес – это не их призвание и стараются предать своё дело в руки «крепкого хозяйственника».

Расстаться с бизнесом можно разными способами, но продажа предприятия по справедливой цене и получение достойной премии за не зря потраченные годы жизни – это задача одновременно трудная и красивая, заслуживающая достойного воплощения.

Проведя сотни встреч с владельцами малого и среднего бизнеса, я попытался проранжировать по частоте упоминания причины, побуждающие к продаже компаний:

1. Нерентабельность, отсутствие ожидаемых прибылей. Основная причина продажи предприятий, изначально построенных без должного маркетинга или на непросчитанной бизнес-идее, либо доведённых до банкротства непрофессионализмом собственника и менеджеров;

2. Продажа непрофильных активов (для предпринимателей, имеющих несколько бизнесов или для холдинговых структур);

3. Появление более привлекательных объектов для инвестирования. Для успешного предпринимателя – этот создание нового, ещё более успешного бизнеса, для несостоявшихся бизнесменов – недвижимость, ценные бумаги и биткоин. А ещё можно стать венчурным инвестором

4. Изменение конкурентной среды бизнеса, угроза смерти бизнеса по причинам усиления государственного регулирования отрасли или появления новых технологий;

5. Срочная потребность в денежных средствах. Чаще – для возврата заёмных средств, реже – по личным мотивам;

6. Усталость, достижение пенсионного возраста, необходимость «вернуться» к семье и детям;

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.