ХРЕСТОМАТИЯ УЧЕБНЫХ МАТЕРИАЛОВ

«ЭВРИКА» — ОКНО В МИР ИННОВАЦИЙ

ПРОДВИЖЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НА РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНКИ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

МОСКВА 2015

© Фонд содействия социальному развитию «Новая Евразия»

НОВАЯ ЕВРАЗИЯ
ФОНД

ПРОГРАММА АМЕРИКАНО-РОССИЙСКОГО ФОНДА
ЭВРИКА
EURECA
PROGRAM OF THE U.S.-RUSSIA FOUNDATION

СОДЕРЖАНИЕ

I. РЫНКИ — ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОСИСТЕМА И ВОЗМОЖНОСТИ ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПАНИЙ И ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОДУКЦИИ 3
1.1. Международный и российский рынок инноваций — глобальная и локальная экосистемы 4
1.1.1. Подходы разных стран к построению инновационных экосистем 5
1.1.2. Структура мирового рынка венчурных инвестиций и роль России в нем 6
1.1.3. Корпорации и инновации. Корпоративные венчурные фонды 9
1.1.4. Глобализация сферы венчурного финансирования и прямых частных инвестиций 9
1.1.5. Примеры международных программ для технического сотрудничества 10
1.1.6. Российско–Израильское Двустороннее Соглашение 11
1.1.7. Межнациональные фонды (на примере Израиля) 11
1.1.8. Межнациональные рамочные соглашения 11
1.2. Университеты — наука, образование и коммерциализация 12

II. СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ КОМПАНИЕЙ — ОТ ИДЕИ ДО ПОСТРОЕНИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ КОМПАНИИ 15
2.1. Инструменты для построения стратегии стартапа 16
2.1.1.Модель цикла И. Адизеса и ловушки стартапов 16
2.1.2. Классификации стартапов по модели венчурных инвесторов 18
2.1.3. Модель развития отношений с клиентами (customer development) для стартапов 19
2.1.4. Типы стартапов по функциональным классификациям 20
2.2. Выбор организационной формы предприятия 20
2.3. Формализация бизнес–модели проекта. Бизнес план, модель развития и дорожная карта 21
2.3.1. УТП проекта и его составление 21
2.3.2. Модель А. Остервальдера длях формализации бизнес–модели 21
2.3.3. Дорожная карта проекта 22
2.4. Формирование «минимального продукта» MVP 22
2.4.1. Содержание минимального необходимого продукта 22
2.5. Стратегия развития компании и необходимые аспекты на каждом из этапов 23
2.5.1. Моделирование организационной структуры предприятия на первые два года 23
2.5.2. Групповая динамика и совместимость участников команды проекта 24
2.6. Формализация и оптимизация ключевых бизнес–процессов компании 27
2.7. Средства управления мотивацией участников проекта 28
2.7.1. Теории мотивации 28
2.7.2. Практические формы мотивации членов команды в российских стартапах 29
2.8. Информатизация и автоматизация бизнес–процессов компании 30
2.8.1. Task tracking 30
2.8.2. CRM 30
2.8.3. Телефония 30
2.8.4. Email маркетинг 30
2.8.5. Продающие сайты 30
2.8.6. Бухгалтерия 30

III. ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ И PRODUCT MANAGEMENT 33
3.1. Система управления инновационными продуктами — NPI 34
3.2. Функции и задачи продукт–менеджера 35
3.3. Пример содержания MRD 36

IV. РАБОТА С КОРПОРАЦИЯМИ 37
4.1. Общие положения 38
4.2. Как работать с корпорациями и механизмы для высокотехнологичного развития и сотрудничества 39
4.3. Стратегии развития НИОКР мультинациональных высокотехнологичных корпораций 40
4.4. Корпоративные венчурные инвестиции 41

V. МАРКЕТИНГ — АНАЛИЗ РЫНКА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ 43
5.1. Определение границ ниши и портрета целевой аудитории 44
5.2. УТП проекта и его составление 44
5.3. Модель 5F Майкла Портера 45
5.4. SWOT 46
5.5. Анализ схемы принятия решения 46
5.6. Формирование “голубого океана” для вашего продукта 47
5.7. Выбор каналов продвижения 48
5.7.1. Настройка контекстной рекламы 48
5.7.2. 'Продвижение через социальные сети 49
5.7.3. Контент как источник лидов 49
5.7.4. Использование email–маркетинга 50
5.7.5. Использование мероприятий как источника привлечения потенциальных клиентов 50
5.7.6. Работа стартапа с PR 50

VI. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ И ПРОДВИЖЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ НА РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНКИ 55
6.1. Аналитика и моделирование бизнес–процессов продаж 56
6.1.1. Постановка финансовых целей по продажам и расчет воронки 56
6.1.2. Описание портретов покупателей 57
6.1.3. Формализация схемы бизнес–процесса продажи 57
6.1.4. Разработка Тактики продаж 58
6.1.5. Разработка Технологии продаж 59
6.1.6. Разработка организационной структуры отдела продаж с ростом 59
6.1.7. Система мотивации и KPI 59
6.1.8. Подготовка базы контактов потенциальных клиентов 59
6.1.9. Внедрение CRM 59
6.2. Разработка комплекта маркетинговых материалов (Sales Kit) для продажи продукта 60
6.3. Организация пилотных продаж 61
6.3.1. Определение среднего цикла продажи 61
6.3.2. Расчет “среднего чека” 61
6.3.3. Расчет CAC 61
6.5. Эффективные техники продаж 62
6.5.1. Эффективное общение по телефону 62
6.5.2. Выявление потребностей 63
6.5.3. Язык возможностей 64
6.5.4. Секреты презентации по методу «сейчас будет полезно» 65
6.5.5. Работа с сопротивлением клиента 66

VII. ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОГО БИЗНЕСА 71
7.1. Введение. Общие положения 72
7.2. Выбор организационно–правовой формы юридического лица. Регистрация юридического лица в России и за рубежом 73
7.2.1. Выбор формы юридического лица 73
7.2.2. Бюджет проекта. Планирование 77
7.2.3. Формирование уставных документов и органов управления 78
7.2.4. Регистрация общества 79
7.2.5. Создание компании за рубежом 80
7.2.6. Формы. Особенности регистрации 80
7.2.7. Особенности ведения бизнеса 82
7.3. Оформление финансовых отношений 85
7.3.1. Оформление отношений между участниками и сотрудниками. Виды договоров. 85
7.3.2. Заключение договоров с партнерами. Цель. Виды договоров 86
7.3.3. Инвестиции. Оформление. Договоры с инвесторами 88
7.3.4. Получение инвестиций. Контроль целевого использования. 89
7.3.5. Оформление собственности компании 91
7.4.1. Объекты интеллектуальной собственности 96
7.5.2. Виды договоров 101
7.5.6. Образцы документов (см. Приложение) 102

VIII. ФИНАНСЫ И ИНВЕСТИЦИИ 103
8.1. ФИНАНСЫ 104
8.1.1. Моделирование прогнозного денежного потока компании 104
8.1.2. Принципы построения финансовой модели компании 104
8.1.3. Бюджетирование статей затрат стартап–проекта 105
8.1.4. Практические способы оптимизации затрат 106
8.1.5. Создание побочных источников дохода 106
8.1.6. Налоговое регулирование и подбор оптимальной системы налогового учёта 107
8.2. ИНВЕСТИЦИИ 110
8.2.1. Определение стратегии финансирования инвестиционного проекта и выбор источников инвестиций 110
8.2.2. Составление пакета документации проекта для инвесторов 112
8.2.3. Содержание презентации для инвестора 112
8.2.3. Содержание финансовой модели 113
8.2.4. Содержание бизнес–плана 113
8.2.5. Оценка бизнеса и ее обоснование 114
8.3. Подготовка к презентации для инвестора 115
8.4. Расчёт ключевых инвестиционных показателей проекта. 115
8.5. Elevator’s pitch (краткая презентация вашего проекта) 116

ПРИЛОЖЕНИЯ 115

Пособие подготовлено в рамках Проекта Фонда содействия социальному развитию «Новая Евразия» «Содействие развитию российских университетов как лидеров региональных инновационных систем в рамках кластеров на основе эффективного сотрудничества с властью и бизнесом» международной программы «ЭВРИКА».

Программа «ЭВРИКА» является инициативой и реализуется при финансовой поддержке Американо–Российского Фонда по экономическому и правовому развитию (USRF).

ПОСОБИЕ ПОДГОТОВЛЕНО ПОД РЕДАКЦИЕЙ:

Н.Р. ВАЛАМАТ-ЗАДЕ, директора Образовательного блока ФНЕ

Е.А. ГОЛОВКО, заместителя директора Образовательного блока ФНЕ

КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ:

А. Б. ВОЛЧКОВ, Основатель и Генеральный директор Инвестиционно–Банковской Компании «EASTWAY CAPITAL»

М.Б. КАПЕЛЮШНИК, Основатель и Генеральный директор компании ASTELION (Израиль)

А.А. МАЙБОРОДА, Генеральный директор компании «ГРИНБИЗНЕС»

И.В. НЕВЗОРОВА, Генеральный директор юридической компании «ПРАВОВОЕ РЕШЕНИЕ»

ВВЕДЕНИЕ. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА УЧЕБНО–МЕТОДИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

Учебно–методический комплекс разработан Фондом содействия социальному развитию «Новая Евразия» с целью создания инструмента акселерации инновационных малых компаний (стартапов) России.

Комплекс состоит из двух частей:

1. Хрестоматия учебных материалов для организаторов и преподавателей
2. Тетрадь участника — для участников программы

Пособие представляет собой Хрестоматию учебных материалов к учебной программе.

Для преподавателей, участвующих в проведении программы акселерации.

Содержит подробные сведения по темам лекции и практических занятий с участниками программы

Все данные о налоговых ставках и положениях законодательства в данном пособии актуальны на момент мая 2015 года.

Материалы пособия могут быть использованы (опубликованы, перепечатаны или распространены) только с разрешения Фонда содействия социальному развитию «Новая Евразия» в некоммерческих целях

Представленные в пособии картинки, рисунки, графические изображения являются авторскими либо взяты из открытых источников, а также из изданий авторов, упомянутых в пособии.

I

РЫНКИ — ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОСИСТЕМА И ВОЗМОЖНОСТИ ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПАНИЙ И ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

1.1. МЕЖДУНАРОДНЫЙ И РОССИЙСКИЙ РЫНОК ИННОВАЦИЙ — ГЛОБАЛЬНАЯ И ЛОКАЛЬНАЯ ЭКОСИСТЕМЫ

За прошедшие несколько десятилетий основным двигателем экономического роста многих стран стали наукоёмкие отрасли промышленности, которые заменили традиционные виды производства, основанные на потреблении ресурсов и высокой трудоемкости. Экономические факторы, определяющие наукоемкие отрасли промышленности во всем мире, демонстрируют схожие черты, но вместе с тем и существенные различия в их структуре и направленности, которые, как правило, зависят от основного потенциала страны или региона.

Также в мире можно наблюдать различные модели наукоемких производств, от центров аутсорсинга информационных технологий, таких стран как Индия и Бразилия, где предлагается относительно дешевый технический персонал, но вместе с тем и невысокий уровень инновационных возможностей; и заканчивая странами и регионами, такими как США, страны ЕС и Южная Корея, где внутренний спрос на высокотехнологичные товары и услуги спровоцировал развитие различных инновационных отраслей и зарождение большого количества инновационных предприятий–стартапов.

Россия постепенно выстраивает собственную экосистему — в первую очередь чтобы пополнить востребованность на внутреннем рынке (в рамках национальных проектов и стратегических задач) и пока частично как игрок на международных инновационных рынках. Правильные акценты, включая поддержку предпринимателей и малого бизнеса, выстраивание механизмов привлечения крупных корпораций и финансового сектора в процесс, могут дать сильный эффект и вывести Россию на ведущие роли и на международной арене.

1.1.1. ПОДХОДЫ РАЗНЫХ СТРАН К ПОСТРОЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ ЭКОСИСТЕМ

Различные страны выстроили инновационные экосистемы по разным моделям. Индустрия высоких технологий в Израиле — это уникальное явление. Его суть в том, что «центром инновационного аутсорсинга» Израиль стал за счет тысяч стартап–компаний, которые ориентируются не на скромный внутренний рынок страны, а нацелены на мировой рынок с первого дня своего существования. Израильские компании часто покупаются международными высокотехнологичными корпорациями благодаря своему технологическому потенциалу и сильной интеллектуальной собственности.
В других странах комфортные экосистемы для наукоемких стартап–компаний сформировались вокруг одной или нескольких очень крупных фирм. Наиболее распространенный пример — Финляндия, преуспевшая в развитии технологий мобильной связи, поощряемых мобильным гигантом «Nokia».

Различия также встречаются и в самом способе развития высокотехнологичных производств. В некоторых странах становление промышленности шло по восходящей схеме («снизу вверх»), например, в США. Здесь промышленность формировалась большей частью силами свободного рынка при минимальном, либо вовсе отсутствующем участии государства.

Другие модели представляли нисходящий подход («сверху вниз»), при котором интенсивная поддержка государства питала сектор высоких технологий. Примером такой модели служит Сингапур и другие высокоразвитые страны. Также можно встретить большое количество гибридных моделей развития, таких стран как Израиль, где правительство сыграло решающую роль в основании наукоемкого производства, но позже первенство в этом секторе захватили силы свободного рынка.

Все более усиливается тенденция глобализации венчурного капитала, которая особенно проявляется на фоне медленного роста мировой экономики, геополитической обстановке и как результат нестабильной ситуации на фондовых рынках. Сказывается и неуравновешенный интерес к экономический росту, наблюдаемый в развивающихся странах, и как результат влечет за собой структурные изменения на венчурном рынке.

Проявление глобализации венчурного капитала можно наблюдать во все большем привлечении компаниями зарубежного финансирования и выхода на иностранные фондовые биржи (IPO) или продаже иностранному стратегическому инвестору (M&A), а также в уже приемлемой практике в виде открытия фондами отделов/дочек за рубежом в параллельном содействии своим портфельным компаниям на новых рынках.

1.1.2. СТРУКТУРА МИРОВОГО РЫНКА ВЕНЧУРНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ И РОЛЬ РОССИИ В НЕМ

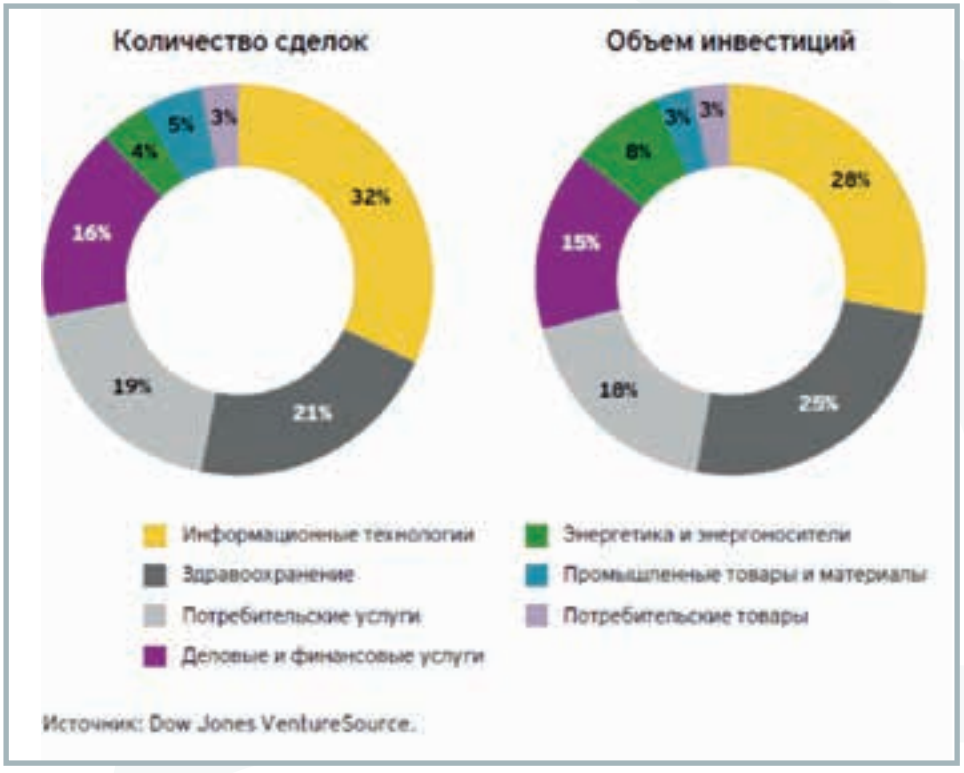

Рис. 1. Структура глобальных венчурных инвестиций по секторам

Различные тренды по освоению развивающихся рынков отражаются в географической закономерности распределения существующих и/или появления новых центров сосредоточения венчурного капитала. На сегодняшний день США являются лидером в сфере венчурного капитала, однако на протяжении последних лет объем венчурных инвестиций в США постоянно снижался. С другой стороны, на быстро развивающихся рынках — в Китае, Индии и других странах появляются активно растущие инновационные компании, и инвесторы фокусируются на менее рискованных сделках, находящихся на более поздних этапах развития (на примере Xiaomi в Китае, Ola в Индии).

На протяжении последних семи лет (с 2007 года по третий квартал 2013 года) наибольший объем инвестиций и максимальное количество сделок (86% и 88% соответственно) приходились на четыре сектора: информационные технологии, здравоохранение, потребительские услуги, деловые и финансовые услуги.

Лидирующую позицию занимает ИТ-сектор, доля которого в среднем составляет 28% от объема инвестиций и 32% от количества сделок. В ИТ-секторе наибольшая активность наблюдается в сегменте программного обеспечения.

Венчурный рынок в России бурно развился с 2007 по 2013 год и по оценке EY (Ernst & Young) показал по крайней мере четырехкратное увеличение как с точки зрения объема инвестиций, так и в плане количества сделок, благодаря совместным усилиям участников рынка и правительства.

По результатам исследования (январь, 2013) Dow Jones Venture Source Россия поднялась на четвертое место в Европе по объему венчурных инвестиций в секторе высоких технологий (Рис. 4), и что в указанном секторе в России на протяжении последних лет происходит бум венчурных инвестиций. За последние четыре года объем венчурных инвестиций в РФ вырос почти в 10 раз, а российский венчурный рынок является самым быстрорастущим в Европе. Россия

Рис. 2. Число сделок на венчурном рынке России в 2007–2013 гг.

Рис. 3. Объем инвестиций венчурного рынка в России в 2007–2013 гг.

Рис. 4. Объемы национальных венчурных рынков мира (источник EY, 2014)

Рис. 5. Объем венчурных инвестиций накопленным итогом: объем инвестиций и число сделок (с 2007 г.)

по итогам 2012 года вошла в пятерку инновационных лидеров Европы.

При этом вплоть до 2013 года агрегированный объем и количество сделок с венчурным капиталом увеличивались (рис.).

На российском рынке существуют различные источники финансирования от этапа идеи до ее реализации. Следующие слайды показывают общую картину с примерами источников финансирования на различных этапах компании. Существует ряд государственных программ, помогающих на начальном/pre-seed этапах. На более продвинутых этапах государственные институты развития инвестируют в основном по модели соинвестирования с частным сектором

(ангельские, венчурные или корпоративные инвестиции). За последние годы для хороших компаний не было проблем привлечь инвестиции в IT секторе, в тоже время для других отраслей недостаточное количество частного капитала не позволило вырастить достаточное количество стартапов.

Таким образом, недостаток финансирования на «посевной» стадии и стадии стартапа — одна из основных проблем инновационной не–IT индустрии в России.

Основной тенденцией роста на российском рынке является сектор ИТ и потребительских товаров/услуг через Интернет (e–commerce), на них в совокупности приходится приблизительно 90% от общего объема инвестиций.

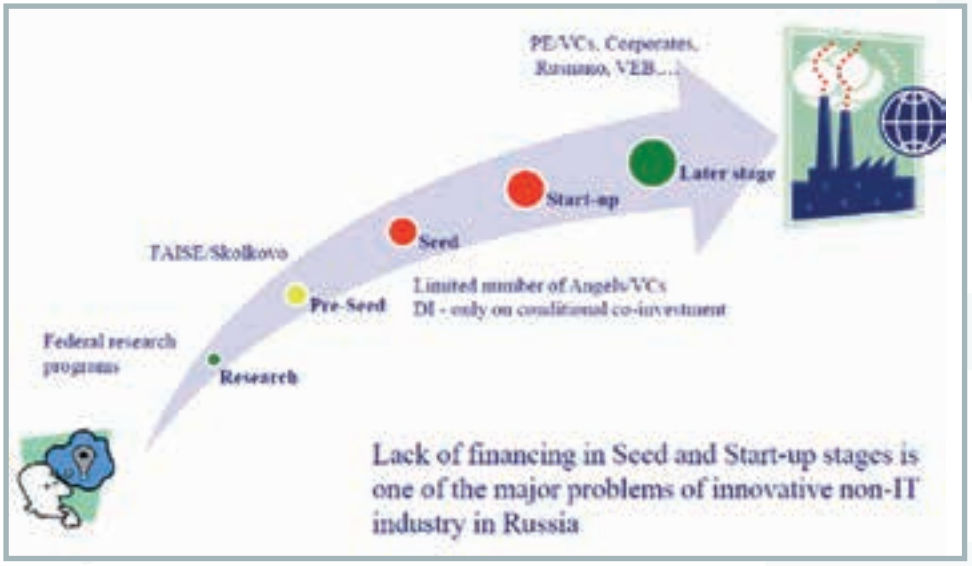

Рис. 6. Доступное финансирование и пробелы (источник Astelion, 2014)

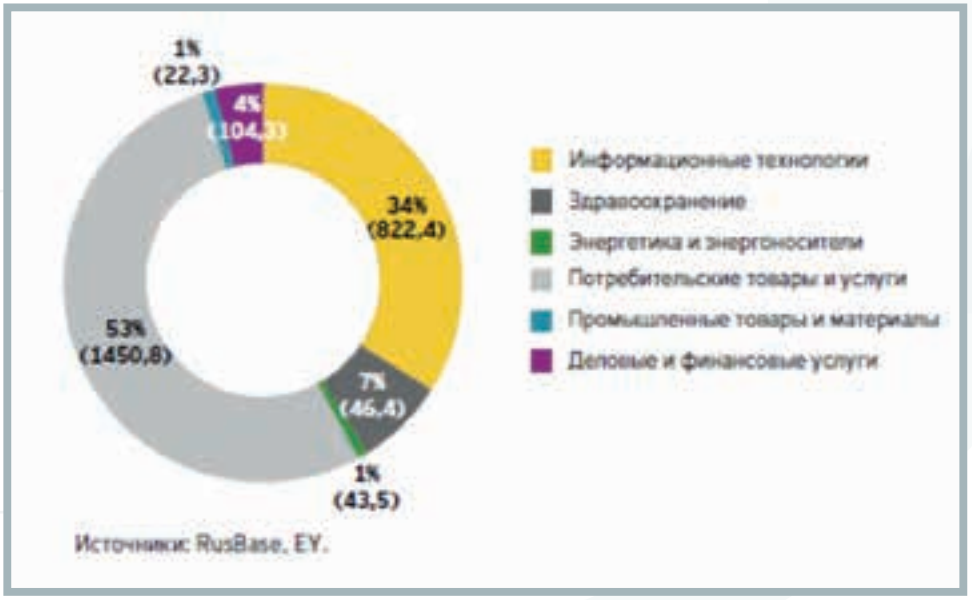

Рис. 7. Распределение венчурных инвестиций по секторам: усредненные доли и объем инвестиций за период (2011 г. — III кв. 2013 г., млн долларов)

1.1.3. КОРПОРАЦИИ И ИННОВАЦИИ. КОРПОРАТИВНЫЕ ВЕНЧУРНЫЕ ФОНДЫ

В то же время, резкий подъем венчурных инвестиций недостаточен для создания работающей инновационной экосистемы, и малое количество exit — сделок M&A и/или IPO сильно повлияют на дальнейшие строение системы. Как было отмечено ранее, ведущие компании в мире видят в инновациях один из важнейших источников роста и находятся в постоянной охоте за интересными стартапами.

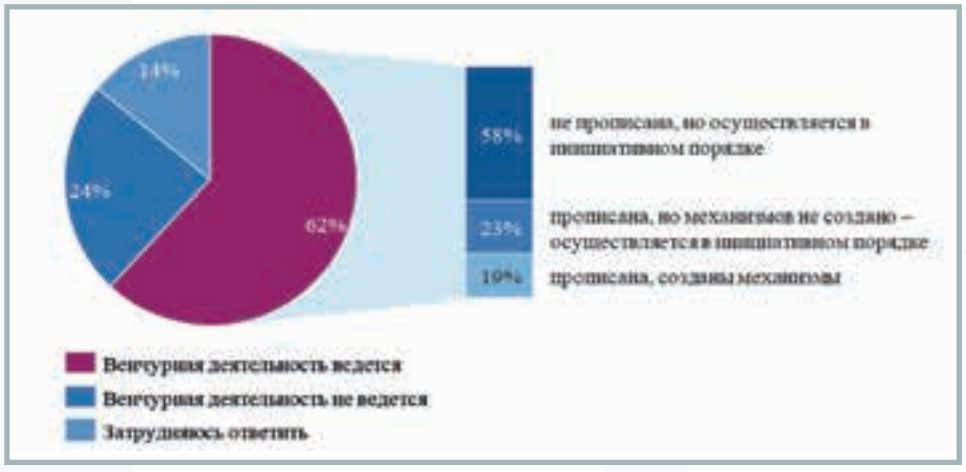

Рис. 8. Отношение компаний к корпоративной венчурной деятельности (источник iR&D club, 2015)

Отсутствие рынка слияний и поглощений стартапов в России объясняется прежде всего тем, что в нашей стране еще не до конца сложился рынок корпоративных слияний и поглощений. Среди российских корпораций еще не развита культура покупки стартапов и слабо представлены корпоративные венчурные инвестиции (corporate venturing) и модели открытых инноваций (Open innovation). Ниже приведены данные от РВК и iR&D club об отношении российского бизнеса к венчурным инвестициям.

В России совокупный рынок венчурных инвестиций в 2013 г. составил 653,1 млн долл. В США (по оценке PwC), объем корпоративных венчурных инвестиций в 2013 г.составил 4,4 млн долл. США или 0,7% от рынка венчурных инвестиций.

В России в 2014 году о создании КВФ (корпоративных венчурных фондов) объявили компании Ростелеком, Softline (посевной фонд совместно с ОАО «РВК»), Ocean Group, Ingate. Активно работают фонды Softline, РПКБ, SBT Venture, QIWI Venture, GS Venture, Leta Capital, Orange Venture Capital, Барс Венчерз, Лайф.Среда, Синергия Инновации.

1.1.4. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ СФЕРЫ ВЕНЧУРНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ И ПРЯМЫХ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

В последние несколько лет глобализация сферы венчурного финансирования развивалась значительными темпами. Все чаще средства предоставляются на международном уровне и инвестируются в глобальном масштабе. Руководители предприятий все чаще обращаются к венчурным инвесторам для предоставления капитала, советов и стратегических партнерских отношений, для получения которых они должны предоставить свои подробные планы.

Другая тенденция — это профессионализация и «созревание» индустрии венчурного капитала. Его инвестиционная политика, процедуры и системы стали более тонкими, формализованными и структурированными за десятилетия. Поэтому неудивительно, что многие страны прилагают большие усилия для поощрения венчурного финансирования, имея в виду увеличение инноваций и предпринимательства и противодействие мировому экономическому кризису.

В то время как венчурный капитал коммерциализирует инновации, венчурный рынок страны становится краеугольным камнем для ее международной конкурентоспособности. Динамичность рынка венчурного финансирования обеспечивает не только инвестиционные возможности, это ключ к выживанию нации в условиях глобализации экономики. Коммерциализация инновационных продуктов и идей способствует росту и богатству.

Основные шесть ключевых факторов, влияющих на рынке венчурного финансирования страны и ее относительной привлекательности, являются:

- Экономическая активность
- Предпринимательская культура
- Емкость рынка капитала
- Налогообложение
- Защита инвесторов и корпоративное управление
- Человек и социальная среда

1.1.5. ПРИМЕРЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ ТЕХНИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

ПРОГРАММА EUREKA (EUROPE, RESEARCH, COOPERATION, ACTION)

EUREKA является общеевропейским сообществом для ориентированных на рынок и промышленность разработок НИОКР. Созданная как межправительственная инициатива в 1985 году, EUREKA имеет целью повысить конкурентоспособность Европы путем поддержки предприятий, исследовательских центров и университетов, которые выполняют общеевропейские проекты по разработке инновационных продуктов, производств и услуг. Благодаря своей гибкой и децентрализованной сети, EUREKA предлагает партнерам по проекту быстрый доступ к обширным профессиональным знаниям, информации, опыту и консультационным услугам по всей Европе, а также облегчает доступ к национальным государственным и частным программам финансирования. В рамках проекта EUREKA партнеры разрабатывают новые технологии с получением права на интеллектуальную собственность и создают альянсы для выхода на новые рынки. EUREKA поддерживает принцип разработки новых продуктов «снизу вверх», при котором облегчается продвижение их собственных проектов и технологий.

В отличие от других программ ЕС, таких как седьмая рамочная программа (FP7), в которых ЕС принимает решения по тематическим направлениям и разработке конкретных проектов и технологий, программой EUREKA партнерам предоставляется свобода для запуска проектов на любые технологические и рыночные сектора. EUREKA не предусматривает прямое финансирование проектов и участники получают гранты от своего правительства. Например, в Израиле, программы EUREKA находятся в ведении MATIMOP (Израильский Промышленный Центр для разработок НИОКР), Агентства научных разработок (OCS), Министерства промышленности, торговли и труда Израиля (MOITAL). Гранты предоставляются непосредственно OCS.

ДВУСТОРОННИЕ ПРОГРАММЫ СОТРУДНИЧЕСТВА ПО НИОКР

Двусторонние соглашения по НИОКР подписываются, как правило, между правительствами для содействия научно–исследовательскому сотрудничеству между местными научными сообществами. Они не включают в себя отдельные соглашения о сотрудничестве в сфере исследований, которые часто заключаются между университетами и исследовательскими институтами разных стран.

НА ПРИМЕРЕ ИЗРАИЛЯ:

Данный раздел рассматривает опыт Израиля в заключении срочных двусторонних соглашений по НИОКР. Так как Израиль — небольшая страна, то предполагается, что эти соглашения являются частью важного механизма для обмена научных знаний в интересах создания большего количества бизнес–возможностей для местной промышленности.

Израиль обычно использует две основные модели двустороннего сотрудничества по НИОКР:

- Независимые двусторонние фонды, в которых каждая страна имеет равные вклады.
- Параллельные меры поддержки, в которой каждая страна финансируется для деятельности НИОКР, осуществляемой местными партнерами в соответствии со своими законами и правилами.

Независимо от фактического финансирования со стороны конкретной юридической структуры или «виртуального фонда», на основе параллельной поддержки, межнациональные индустриальные вспомогательные программы по НИОКР в Израиле имеют подобные особенности и нормы.

1.1.6. РОССИЙСКО–ИЗРАИЛЬСКОЕ ДВУСТОРОННЕЕ СОГЛАШЕНИЕ

В рамках мероприятий, предусмотренных соглашением о ведении промышленных и технологических исследований и развития сотрудничества между Россией и Израилем, Российская Федерация и правительство Израиля через открытое акционерное общество «Роснано» и Сколково от имени Российской Федерации, и MATIMOP от имени Израиля, утвердило двусторонние программы по НИОКР. В соответствии с соглашением, совместные русско–израильские проекты по НИОКР могут проводиться в следующих областях:

- Нанотехнологии в медицине и здравоохранении
- Сельское хозяйство и пищевые технологии
- Новые источники энергии и использование природных ресурсов
- Окружающая среда
- Связь
- Космос
- Информационные технологии связи и передачи данных
- Нано–биотехнологии
- Любые другие области, представляющие общий интерес.

1.1.7. МЕЖНАЦИОНАЛЬНЫЕ ФОНДЫ (НА ПРИМЕРЕ ИЗРАИЛЯ)

Межнациональные фонды позволяют израильским компаниям участвовать в совместных проектах НИОКР с зарубежными коллегами. Четыре фонда в настоящее время работают в Израиле:

- **BIRD** США (Bi–national Research and Development) Фонд BIRD формирует взаимовыгодное сотрудничество между США и частными секторами израильской промышленности. BIRD обеспечивает финансирование, покрывающие до 50% затрат на разработку проекта и затраты на коммерциализацию продукта — до $1 миллиона. BIRD Energy занимается дополнительной деятельностью BIRD, ориентированной на возобновляемые источники энергии. Проекты финансируются Министерством энергетики США (DOE), израильским министерством национальной инфраструктуры и BIRD. Погашения гранта осуществляются на основе роялти от продаж коммерческих продуктов.
- **CIIRDF** (канадско–израильский R&D фонд) — CIIRDF поощряет и поддерживает совместные проекты по НИОКР между фирмами из Канады и Израиля. Поддержка CIIRDF включает в себя финансирование в размере до 50% от допустимых затрат на НИОКР и до 800000 канадских долларов. Погашение гранта осуществляется на основе роялти от продаж коммерческих продуктов.
- **KORIL** (корейско–израильский промышленный фонд по НИОКР) — KORIL поощряет и поддерживает совместные проекты по НИОКР между Кореей и Израилем. Финансовая поддержка для совместных проектов делится на три категории — технико–экономическое обоснование, мини–проект и полномасштабный проект. В случае полномасштабного проекта, поддержка может достигать максимум 50% от разрешенных совместных расходов на НИОКР, вплоть до лимита в $500000. Погашение гранта осуществляется на основе роялти от продаж коммерческих продуктов.
- **SIIRD** (Фонд Сингапур–Израиль промышленных проектов по НИОКР) — SIIRD способствует, облегчает и поддерживает совместные промышленные проекты по НИОКР между компаниями из Сингапура и Израиля. SIIRD финансирует до 50% разрешенных затрат по проекту НИОКР. Гранты могут достигать лимита в $750 тысяч (не более $500000 в год). Погашение гранта осуществляется на основе роялти от продаж коммерческих продуктов.

1.1.8. МЕЖНАЦИОНАЛЬНЫЕ РАМОЧНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ

Данная программа была создана для поощрения крупных международных компаний, вступивших в альянсы с израильскими стартапами. Программа работает в рамках соглашений о стратегическом сотрудничестве между правительством и крупными компаниями, такими как Alcatel, IBM, Intel, HP, Coca Cola и General Electric. Стартапы получили условные гранты от Офиса Главного Ученого (OCS) и в натуральной форме от транснациональной компании, как например, оборудование, инженерные специалисты и т.д. Участники проекта получают доступ к передовым технологиям и инновациям. Кроме того, в некоторых соглашениях для израильских стартапов требуется разработать свои проекты с использованием базы многонациональных компаний.

1.2. УНИВЕРСИТЕТЫ — НАУКА, ОБРАЗОВАНИЕ И КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ

Инфраструктура инноваций различна по странам и регионам, но существуют базисные модели, которыми можно характеризовать их и различные модели инновационной экосистемы. Одна из них это — тройная спираль, разработанная Генри Ицковицем и Лойетом Лейдесдорфом. Основные составляющие инновационной системы, которые формируют модель тройной спирали:

1. Университет.
2. Бизнес.
3. Власть

Теоретически каждый инновационный проект имеет свой жизненных цикл (Рис. 10), в котором можно определить указанные составляющие, однако вес и влияние конкретных составляющих каждого из них будет отличаться в конкретных проектах и в разных инновационных экосистемах.

В каждой из стран развилась своя уникальная инновационная экосистема, которая по мере развития и влияния глобальных факторов должна изменяться, подстраиваясь под новые возможности и условия. К примеру, в настоящее время в Израиле разрабатывается новая концепция инновационного развития, которая изучает лучшие примеры из разных стран и учитывает новые тенденции, вырабатывает следующую стратегию экономического развития. Какие инновационные направления необходимо развивать, как поддержать наиболее перспективные исследования в университетах, привлечь необходимый частный капитал, развить механизмы работы между игроками экосистемы и какой должна быть роль государства в рассматриваемом процессе?

Выстраивание эффективных отношений между вузами и промышленностью зачастую является довольно сложной задачей. Необходимо понимать, что существует большая разница между научным сообществом/академией/университетами и индустрией, и поэтому подход упрощенной формы трансфера технологий не всегда применим в данном случае, так как с двух сторон существуют разные команды и абсолютно разные интересы (*Таблица 1*).

Научное сообщество	Передача технологий	Индустрия
Социальная ответственность	Профессиональная и сложная работа	Ответственность перед акционерами
Фундаментальные исследования		Прикладные исследования
Создание новых знаний		Разработка новых продуктов
Исследования, мотивированные чистым любопытством		Специфические цели, сфокусированные на продукте
Публикации и совместные проекты		Права собственности и конфиденциальность
Совместное использование материалов исследований		Контроль за материалами исследований
Ориентация на науку		Ориентация на продукт

Таблица 1. Два разных мира: научное сообщество и индустрия (источник Astelion, 2014)

Чтобы понять, на каком этапе и как возможна коммерциализация технологии, необходимо рассмотреть отдельно взятый университет. В принципе существуют в той или иной степени стандартные процессы и стадии трансфера технологии в университете. Такими стадиями являются: научное открытие, изобретение, оценка изобретения для защиты интеллектуальной собственности, решение по защите интеллектуальной собственности, маркетинг технологии, лицензионное соглашение, передача интеллектуальной собственности (или решение о создании дочерней компании — так называемого “спин-оффа”).

В зависимости от стадии, участниками процесса передачи технологий в университете, как правило, являются:

1. Ученый/исследователь университета.
2. Офис трансфера технологий (ТТО).
3. Предприниматели.
4. Венчурный фонд.
5. Корпорации.

Коммерческая составляющая трансфера технологий зависит от уровня поддержки университета и развитой инновационной экосистемы. К примеру в топ-10 университетов по доходу от лицензирования технологий, согласно данным Ассоциации университетских менеджеров по технологиям, входят следующие университеты (2004–2008 годы):

1. **$1,295 m —** New York University (№1).
2. **$896 m —** Northwestern University (№2).
3. **$653 m —** Emory University (№3).
4. **$640 m —** Columbia University (№4).
5. **$611 m —** Stanford University (№5).
6. **$579 m —** University of California System (№6).
7. **$305 m** — Wake Forest (№7).
8. **$294 m —** University of Minnesota (№8).
9. **$247 m** — Massachusetts Institute of Technology (№9).
10. **$229 m** — University of Washington (№10).

Необходимо отметить, что каждый университет действует индивидуально, сообразуясь со своими особенностями, а также целями и задачами. Каждый университет принимает решение, насколько важно для него также и зарабатывать деньги. В данном случае Нью-Йоркский университет является одним из удачных примеров университета. Как часть поддержки инновационной экосистемы и коммерциализации технологий в университете в 2010 году был создан университетский венчурный фонд. Данный фонд был создан для инвестирования в стартапы, которые основывались на коммерциализации технологий и интеллектуальной собственности, разработанных студентами, сотрудниками и исследователями Нью-Йоркского университета.

По концепции фонд будет повторно вкладывать доходы от инвестиций от успешной

продажи портфельных компаний обратно в университет, чтобы финансировать дальнейшие исследования и развитие проекта.
Нью-Йоркский университет — пример эффективного процесса трансфера технологий и создания работающей экосистемы при участии корпораций, венчурных фондов, региональной и федеральной власти. По доходу от коммерциализации на лицензии он обошел ведущие университеты — Стэнфорд, Колумбийский университет, МИТ, Гарвард и Калифорнийский университет. Также за два десятилетия более 100 стартапов были построены на открытиях и инновациях Нью-Йоркского университета.

Основные характеристики венчурного фонда Нью-Йоркского университета:

11. Размер: $20 млн.
1. Размер начальных инвестиций: $100–200 тыс.
2. Тип инвестиций: собственный (акционерный) капитал и конвертируемые долговые обязательства.
3. Стадия: посевная (seed) и серия А.
4. Горизонт инвестиций: 3–8 лет.
5. Область интересов: информационные технологии, биомед науки, материалы, чистые технологии.
6. Фонд делает около 5–6 инвестиций в год, от $100 тыс. до $250 тыс. каждая, в партнерстве с другими «инвесторами-ангелами» и/или венчурными фондами.
7. Команда — управляющий директор и профессионал по инвестициям.
8. Консультативный совет — эксперты из различных областей.

Дополнительно к NYU совсем недавно Калифорнийский университет официально заявил, что он открывает венчурный фонд с финансированием 250 млн долларов (из собственных средств университета) — на сегодня это, наверное, крупнейший университетский венчурный фонд. Венчурный фонд Калифорнийского университета выполняет рекомендации члена правления университета (регента) и задачи по обеспечению механизма для дальнейшей поддержки экосистемы университета путем предоставления капитала стартапам университета.

Потенциальная сопутствующая выгода включает, но не ограничивается следующим:

- продвижение предпринимательской культуры в университете;
- привлечение талантов (сотрудников и студентов) в университет;
- создание будущих доноров для университета;
- повышение компетенции университетской инновационной экономики.

Фонд действует независимо от университета, стремится генерировать коммерчески привлекательный возврат капитала и быть в этом направлении лидером. Офис главного директора по инвестициям полагает, что венчурный фонд Калифорнийского университета будет стимулировать активность в области коммерциализации и исследования внутри университетской экосистемы.
Одним из инструментов финансирования университетских стартапов является рынок венчурного капитала.

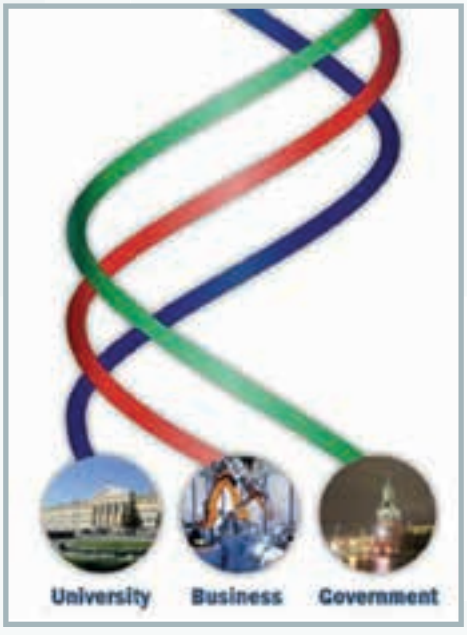

Рис. 9. Элементы "модели тройной спирали" (источник «Triple Helix", Etzkowitz and Leydesdorff)

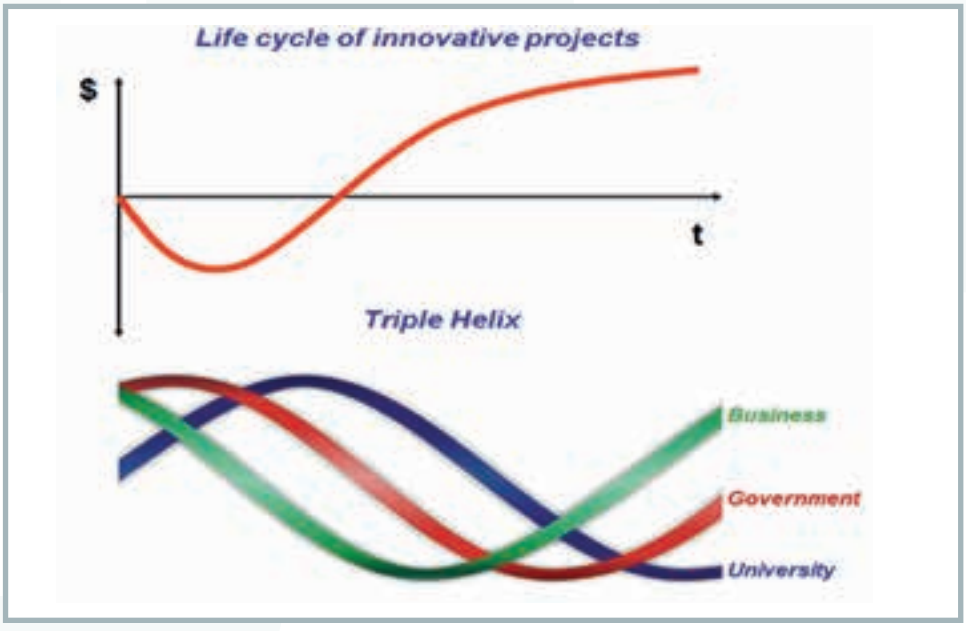

Рис. 10. Жизненный цикл инновационных проектов по модели Triple Helix (источник «Triple Helix", Etzkowitz and Leydesdorff)

Необходимо отметить, что пока корпоративная венчурная деятельность в России — это только зарождающаяся тенденция. Еще не созданы в достаточном количестве структуры типа корпоративных венчурных фондов, корпоративных акселераторов, и поэтому им пока сложно работать с инновационной экосистемой и инвестировать в стартапы. Помимо этого, в настоящее время обычная организационная структура корпорации и организационные процедуры не пригодны для работы с инновационными стартапами или инновационными идеями из университетов.

Поэтому одной из возможностей продвигать технологии и компании из университетов в России является создание университетского венчурного фонда. Правильное позиционирование университетского фонда может в короткие сроки привести к ощутимым результатам. Данный фонд поможет развить предпринимательскую деятельность в университете и в его экосистеме, а также поможет в общении с корпорациями, частными венчурными фондами и как результат будет способствовать коммерциализации интеллектуальных и инновационных проектов университета.

Выстраивание эффективных отношений между вузами и промышленностью зачастую является довольно сложной задачей. Необходимо понимать, что существует большая разница между научным сообществом/академией/университетами и индустрией, и поэтому подход упрощенной формы трансфера технологий не всегда применим в данном случае, так как с двух сторон существуют разные команды и абсолютно разные интересы (Таблица 1).

ЗАДАНИЯ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ

1. Кратко опишите вашу экосистему — региональную, национальную и международную. Какие университеты в вашем регионе занимаются инновационными проектами? Какие крупные компании из вашей области инвестируют в НИОКР? Какие соответствующие инвестиционные фонды вы знаете?
2. Какие у вас отношения и модели сотрудничества на сегодня (см. таблицу ниже).
3. Кратко обозначьте, какие модели сотрудничества вы хотели бы наладить с основными участниками вашей системы в течение следующих 6–9 месяцев. (см. таб. 2).

	Стартап	**Университет**	**Корпорация**	**Государство**
Стартап				
Университет				
Корпорация				
Государство				

Таб. 2

II

СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ КОМПАНИЕЙ — ОТ ИДЕИ ДО ПОСТРОЕНИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Высокотехнологичный стартап представляет собой инновационную компанию, которая развивается по своим, уже хорошо описанным законам.

В данном разделе будет рассмотрена совокупность управленческих инструментов, применение которых рекомендуется для создания успешной инновационной компании.

2.1. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИИ СТАРТАПА

Проблематикой создания инновационных компаний занимались и занимаются ведущие исследователи всего мира. Одной из лучших моделей описания жизненного цикла организации является модель И. Адизеса.

2.1.1. МОДЕЛЬ ЦИКЛА И. АДИЗЕСА И ЛОВУШКИ СТАРТАПОВ

Ицхак Адизес, всемирно известный бизнес-консультант, выделяет 9 этапов развития компании:

1. «УХАЖИВАНИЕ» (COURTSHIP)

На этом этапе организация еще не существует, но есть идея о ее создании. Основателем собираются мнения, необходимая информация, закладывается теоретический фундамент для будущей организации.

Основатель организации должен иметь ответы на вопросы: «Что организация будет делать? Как и когда это может быть сделано? Кто и почему собирается это делать?»

2. «МЛАДЕНЧЕСТВО» (INFANCY)

На этом этапе у организации нет четкой структуры и системы распределения полномочий, ответственности, системы приема на работу. Она очень персонифицирована, имеет небольшой бюджет.

Основной акцент в деятельности организации делается на удовлетворение потребностей ее клиентов и на результаты своей работы. Решения на этом этапе обычно принимаются быстро, но ввиду отсутствия достаточного опыта, они могут быть не всегда успешны.

Развитие организации будет продолжаться, если обеспечить постоянное поступление денежных средств. И если ее основатель полностью уверен в успешности собственной идеи, предан ей.

Рис. 11. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу

3. «ДЕТСТВО» ИЛИ «ДАВАЙ–ДАВАЙ» (GO–GO)

Деятельность и денежные потоки организации становятся стабильными. Организация успешно развивается, происходит бурный рост. В организации все еще нет ни четкой структуры управления, ни установленных функциональных обязанностей. Организация концентрируется не вокруг задач, а вокруг людей.

Организация будет развиваться дальше, если руководитель вовремя начнет делегировать свои полномочия и ответственность.

4. «ЮНОСТЬ» (ADOLESCENCE)

На этом этапе организация очень сильно меняется. Ее дальнейшее развитие будет возможно только в случае установления дисциплины, системы и порядка. Изменяется структура организации, нанимаются профессиональные менеджеры.

Появляется большое количество конфликтов и противоречий между старыми и новыми сотрудниками организации, могут начаться противоречия в ее целях. Для продолжения развития необходимо провести систематизацию административной деятельности.

5. «РАСЦВЕТ» (PRIME)

Этот этап наступает в том случае, если систематизация административной деятельности была произведена успешно.

На данном этапе организация одновременно и гибка, и управляема, имеет прописанные функции и четкую структуру. Она занимается планированием своей деятельности и впоследствии следует своим планам, ориентирована на результат и удовлетворение потребностей своих клиентов, эффективно работает. Ее сотрудники — хорошие командные игроки. Часто на этом этапе создаются дочерние младенческие организации.

6. «СТАБИЛИЗАЦИЯ» ИЛИ «ПОЗДНИЙ РАСЦВЕТ» (STABILIZATION)

Это первая стадия старения организации. Уменьшается гибкость организации, идет сокращение инноваций, она не стремится к изменениям. Все большее значение уделяется межличностным отношениям между сотрудниками, нежели захвату новых рынков, расширению зон охвата уже существующих. Все это может отрицательно повлиять на удовлетворение потребностей клиентов организации в будущем.

7. «АРИСТОКРАТИЗМ» (ARISTOCRACY)

На этом этапе организация владеет значительными денежными ресурсами, которые расходует на укрепление имеющейся системы контроля, обустройство, страхование. Основным в ее деятельности является не то, что и почему производится, а как. С целью развития в организации могут вводиться небольшие инновации, могут приобретаться другие организации. Но ориентация организации на долгосрочный результат значительно ниже, чем на предыдущих этапах. Для сохранения имеющегося уровня прибыли повышаются цены на ее продукцию или услуги, но этот процесс не бесконечен.

8. «РАННЯЯ БЮРОКРАТИЗАЦИЯ» (EARLY BUREAUCRACY)

Этот этап характеризует большое количество конфликтов и проблем, отдаление от удовлетворения клиентов. Теперь основное внимание в организации концентрируется на том, кто виноват в проблемах, а не на том, что нужно сделать, чтобы их решить.

9. «БЮРОКРАТИЗАЦИЯ И СМЕРТЬ» (BUREAUCRACY AND DEATH)

Организация не стремится к повышению эффективности своей деятельности, к изменениям, не ориентируется на результат, на потребности потребителей. В ней присутствует жесткий контроль над деятельностью, соблюдением всех принятых правил, предписаний и процедур.

Если деятельность организации напрямую зависит от клиентов, то в момент их полного отказа от ее услуг может наступить смерть организации. Наступление этапа смерти для нее может быть на какое–то время отсрочено, если организация производит какой–то монопольный продукт или имеет поддержку государства.

Грамотно выстроенные стратегия и тактика развития организации помогут не только достичь этапа расцвета, но и оставаться в нем достаточно долго.

В ходе своего развития стартапу важно помнить о классических ловушках, сформулированных Ицхаком Адизесом в своей модели.

Ловушка “увлечения” может наблюдаться тогда, когда участники проекта задействованы не только в данном проекте и/или совмещают его с занятостью в другой компании.

“Детская смерть” может наступить от недостатка оборотных средств и слабых продаж, при которых проекту просто не хватит ресурсов для поддержания жизнедеятельности.

“Ловушка основателя” может наступить, если к моменту быстрого роста в компании не будет отлажен механизм делегирования, то есть четкой передачи полномочий от руководителя к исполнителям.

Модель Адизеса также представляет практическую пользу для управленца в части определения стратегических задач стартап–проекта, актуальных для текущего этапа развития проекта. Эти задачи приведены в Таблице 1.

Этап жизненного цикла	Стратегическая задача
Ухаживание	Создать минимальный продукт (MVP), сформулировать бизнес–модель, стабилизировать команду
Младенчество	Сохранить команду, сделать первые продажи, заложить базис для развития продукта
Давай–давай	Подготовить базис для делегирования операций и роста штата, формализовать процессы
Юность	Пройти трансформацию в стиле работы от стартапа к устоявшейся компании
Расцвет	Обеспечить дальнейшие рынки и “запасные аэродромы”

Таблица 1. Стратегические задачи, характерные для разных этапов жизни организации

2.1.2. КЛАССИФИКАЦИИ СТАРТАПОВ ПО МОДЕЛИ ВЕНЧУРНЫХ ИНВЕСТОРОВ

Общая схема развития стартапа представлена на Рис. 12. Большинство проектов проходит через стадии разработки “идеи”, “посева”, “запуска”, “раннего роста” и “расширения”.

Большинство стартапов умирают на этапах “посева” либо “запуска”, который также называется “долиной смерти”. В России также весьма небольшое количество стартапов выходит на IPO, что, однако, может быть связано не только со спецификой отечественной экономики, но и со спецификой менталитета российских предпринимателей, не желающих обменивать контроль над бизнесом на вливание капитала.

ОБЩАЯ СХЕМА ЖИЗНИ СТАРТАПА

Одной из важнейших задач и самых больших трудностей стартапа при его зарождении является максимально точное прогнозирование кривой затрат, динамики продаж и срока наступления точки безубыточности.

Рис. 12. Общая схема развития стартапа

2.1.3. МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ (CUSTOMER DEVELOPMENT) ДЛЯ СТАРТАПОВ

Удобным инструментом для проектирования продукта стартапа является модель развития отношений с клиентами (customer development), предложенная Стивом Бланком и Бобом Дорфом в их монографии "Стартап. Настольная книга основателя".

Процесс развития продукта стартапа представляет собой последовательность повторяющихся попыток "нащупать" продукт с максимальным спросом у аудитории.

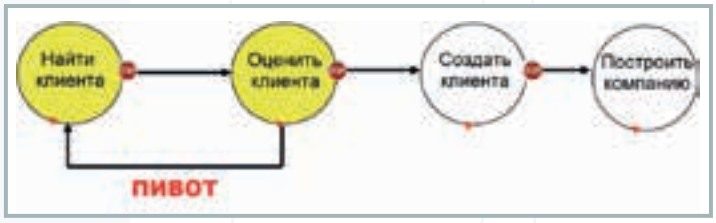

Рис.13. Модель "пивота" по Стиву Бланку и Бобу Дорфу

В соответствии с моделью Бланка — Дорфа, стартап–проект должен совершить серию попыток нахождения целевой аудитории, покупательский потенциал которой достаточен для преодоления стартапом "долины смерти". Нахождение такой аудитории осуществляется путем прохождения стандартных действия, включая выход на аудиторию ("найти") и тестирование продаж ("оценить клиента"). После нахождения перспективного клиента стартап может приступить к масштабированию продаж ("создать клиента") и собственно построению компании.

В процессе поиска перспективного клиента для стартапа особенно актуальной становится классификация типов "пивотов" ("разворотов") стартапа, которые проект может совершать в ходе поиска перспективной ниши, предложенная идеологом lean startup Эриком Рисом в книге "Бережливый стартап".

Эрик Рис выделяет следующие возможные виды "стартап пивота":

1. Пивот увеличения масштаба/приближения (Zoom–In Pivot): та часть продукта (модификация, пакет, опция, услуга), которая показывает наилучшие финансовые результаты, становится основным продуктом. Все усилия команда направляет на то, что дает доход.
2. Пивот уменьшения масштаба/отдаления (Zoom–Out Pivot): изначально вы фокусировались на одном продукте или сегменте пользователей, но выясняется, что нужно разнообразие предложений и форматов, чтобы пользователи разных уровней платежеспособности могли заплатить столько, сколько готовы.
3. Пивот потребительского сегмента (Customer Segment Pivot): ваш продукт может быть действительно привлекательным для аудитории, но не той, на которую вы рассчитывали. В таком случае продукт, к примеру, перепрофилируют с B2C на B2B или наоборот.
4. Пивот потребительской потребности (Customer Need Pivot): первые пользователи говорят, что проблема, которую решает продукт, не слишком значима, или люди просто не готовы платить (столько) за ваш продукт.
5. Платформенный пивот (Platform Pivot): часто основатели рассматривают свой продукт как платформу для разных будущих продуктов, но при этом нет того, что называется killer application, привлекательного применения, за которое станут платить. Большинство потребителей платят за решение проблемы, а не за платформу.
6. Пивот бизнес–архитектуры (Business Architecture Pivot): гуру маркетинга и венчурный инвестор Джеффри Мур выделяет две главные архитектуры бизнеса: «высокая маржа — малые объемы» и «низкая маржа — большие объемы».
7. Пивот монетизации ценности (Value Capture Pivot): если продукт бесплатный, он быстрее набирает пользователей, но должен зарабатывать опосредованно, а это сложно.
8. Пивот двигателя/модели роста (Engine Of Growth Pivot): большинство стартапов сейчас используют одну из трех моделей роста: виральную (viral), «липкую» (sticky) и платное привлечение новых потребителей (paid). От того, правильно ли выбран двигатель, зависит скорость и прибыльность роста.
9. Пивот канала (Channel Pivot): изменение канала привлечения клиентов или изменение методологии работы с данным каналом.
10. Технологический пивот (Technology Pivot): случается, основатели стартапа приходят к выводу, что для этого продукта нужна совершенно иная технология. Новое решение позволяет повысить цену, потому что улучшает работу продукта, его быстродействие и эффективность в целом.

http://zillion.net/ru/blog/1414/pivot–modieli–pravila–kieisy

2.1.4. ТИПЫ СТАРТАПОВ ПО ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ КЛАССИФИКАЦИЯМ

При проектировании стартапа отдельное внимание следует уделить модели монетизации стартапа. Ряд таких моделей предложены Александром Остервальдером и Ивом Пинье в книге "Построение бизнес-моделей".

Исследователи выделяют следующие модели монетизации или, по авторской терминологии, "стили":

- **Разделенные стартапы** — модели, при которых в рамках одной компании совмещаются такие способы получения прибыли, как бизнес, ориентированный на клиента, бизнес, ориентированный на инновации, и бизнес, ориентированный на инфраструктуру;
- **"Длинный хвост"** — модели, при которых окупаемость бизнеса обеспечивается большим количеством повторных покупок при относительно невысоком "среднем чеке";
- **Многосторонние платформы** — модели, которые обеспечивают свою монетизацию благодаря тому, что являются платформой для взаимодействия между несколькими социальными группами/типами пользователей/аудиториями и взимают плату за отдельные услуги, полезные этим аудиториям;
- **Freemium** — модели, предлагающие пользоваться полезным функционалом бесплатно и дающие возможность оформить платную премиальную подписку;
- **Открытые модели** — бизнес, предоставляющий доступ к своему продукту и получающий доходы, предлагая дополнительные услуги.

Удобная классификация стартап-проектов по "общественной функции" предложена авторами исследования Startup Genome. В данном исследовании различные проекты группируются в следующие группы:

Автоматизатор — продукт, предлагающий автоматизировать тот или иной процесс, ранее выполнявшийся вручную; пример — Google;

Социальный трансформер — продукт, меняющий ту или иную важную общественную практику, дающий новый способ ее осуществления, привносящий в нее дополнительное удобство и/или выводящий ее на новый уровень эффективности; пример — Twitter;

Интегратор — продукт, соединяющий те или иные существующие полезные сервисы; пример — Parallels;

Бросающий вызов — продукт, предлагающий альтернативный способ осуществления той или иной полезной функции, явно противоречащий текущей практике ее выполнения; пример — облачная CRM Salesforce.

Указанная классификация полезна для стартап-проекта тем, что, опознав свой тип "общественной функции" и успешные примеры стартапов такого типа, руководство стартапа получает более полное представление, какая история развития будет характерна для проекта в случае его успешной реализации.

2.2. ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В вопросе выбора организационной формы предприятия для стартапа во главе угла стоит вопрос об учете долей и вкладов участников и инвесторов. В зарубежной литературе можно встретить много различных форм учета долей и вкладов участников стартап-проекта. Так авторитетный американский исследователь стартапов Джордж Диб предлагает различать такие формы учета, как доли собственности (equity), долговые обязательства участников (convertible debt), инвесторские доли (venture debt).

Российская практика регулирует учет вкладов/долей участников прежде всего через договорные механизмы. Так, при создании общества с ограниченной ответственностью участники могут получить долю в нем, а при вхождении в проект инвестора заключается договор инвестирования.

Подробнее о юридической практике сопровождения стартапов — в разделе 7.

2.3. ФОРМАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРОЕКТА. БИЗНЕС-ПЛАН, МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ И ДОРОЖНАЯ КАРТА

Одним из важнейших условий выживания стартапа является формализация его бизнес–модели и всех ключевых бизнес–процессов. Поэтому все методы формализации играют важную роль и требуют подробного рассмотрения.

2.3.1. УТП ПРОЕКТА И ЕГО СОСТАВЛЕНИЕ

Первый инструмент формализации бизнес–модели — это формулировка уникального торгового предложения (УТП).

УТП — это лаконичное и понятное выражение потребительской ценности вашего продукта, отражающее отличия и уникальность вашего предложения от других предложений на рынке.

Известный американский маркетолог Роджер Рис сформулировал следующие требования к содержанию УТП:

1. Реклама должна содержать конкретное предложение для покупателя: купить конкретный товар и получить конкретную выгоду;
2. Предложение должно быть уникальным, таким, которое конкурент не может сделать либо же не делает, хотя и может;
3. Предложение должно быть достаточно сильным, чтобы вовлечь новых потребителей в покупку товара.

Авторитетный американский инвестор и специалист по венчурным сделкам Гай Кавасаки рекомендует составлять не УТП, а мантры — короткие и запоминающиеся девизы, характеризующие ценность вашего предложения в эмоциональной манере.

2.3.2. МОДЕЛЬ А. ОСТЕРВАЛЬДЕРА ДЛЯ ФОРМАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС–МОДЕЛИ

Наглядным инструментом формализации бизнес–модели, снискавшим большое распространение, является шаблон формализации бизнес–модели, предложенный А. Остервальдером и И. Пинье. В рамках данной модели любой стартап–проект описывается через девять ключевых аспектов:

- ценностные предложения
- типы взаимоотношений с клиентами
- каналы сбыта
- потребительские сегменты
- основные потоки доходов
- ключевые виды деятельности
- ключевые ресурсы
- ключевые партнеры
- основные статьи издержек

На Рис. 14 представлен визуальный шаблон модели Остервальдера–Пинье.

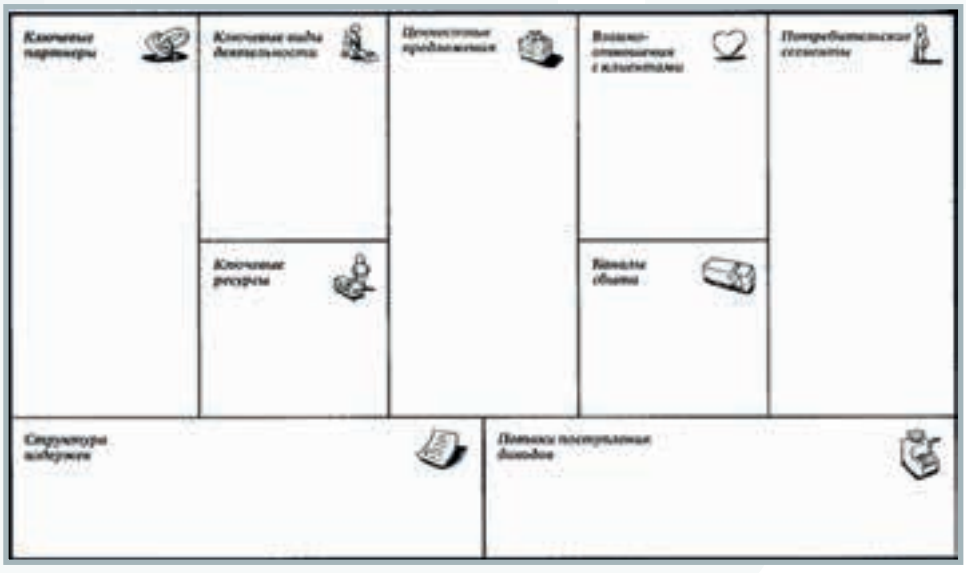

Рис. 14. Шаблон построения бизнес–модели Остервальдера–Пинье

2.3.3. ДОРОЖНАЯ КАРТА ПРОЕКТА

Важным элементом формализации проекта, от которого напрямую зависит, в частности, получение инвестиций, является формирование “дорожной карты” или плана развития проекта, или “роудмапа” (roadmap).

План развития проекта чаще всего представляет собой диаграмму Ганта с отмеченными вехами развития проекта, включая разработку и совершенствование продукта, запуск продаж, масштабирование и другие ключевые события.

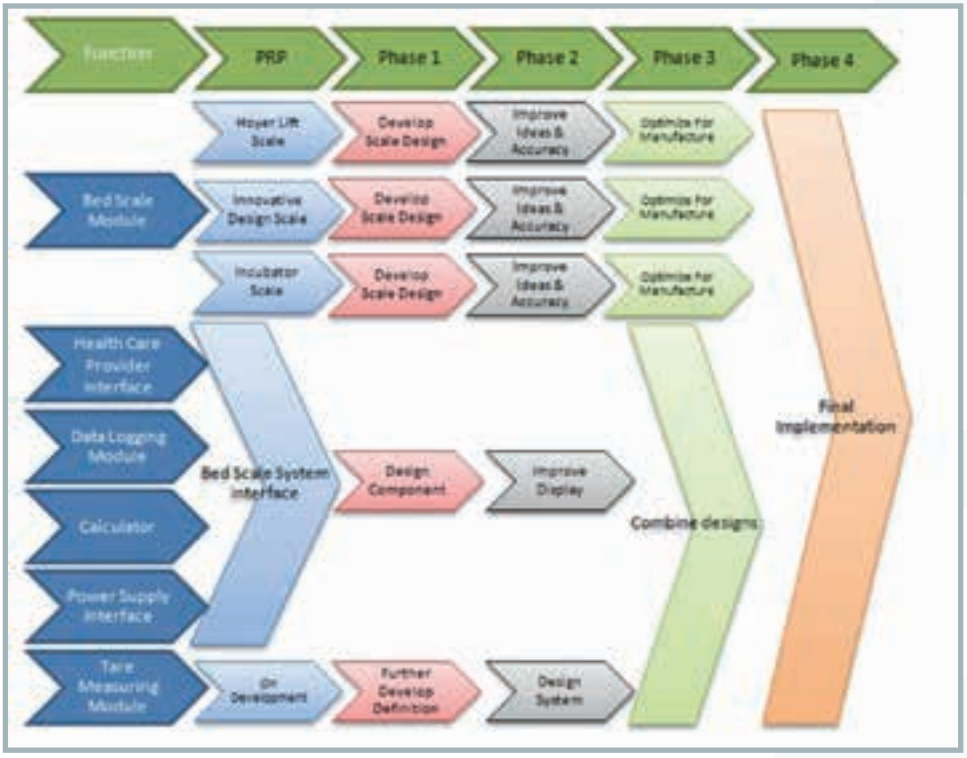

Рис. 15. Примеры плана развития проекта

2.4. ФОРМИРОВАНИЕ «МИНИМАЛЬНОГО ПРОДУКТА» MVP

Нередко определяющим для получения инвестиций является наличие “минимального необходимого продукта”или MVP.

2.4.1. СОДЕРЖАНИЕ МИНИМАЛЬНОГО НЕОБХОДИМОГО ПРОДУКТА

Минимальный необходимый продукт содержит базовый функционал продукта, который планируется продавать, и исходные условия покупки.

На практике MVP современного ИТ–стартапа может состоять из:

- “движка” системы
- дизайна пользовательского интерфейса
- дизайна продающего сайта с продающим содержанием
- тарифной сетки продукта/сервиса
- автоматизированной процедуры (workflow) для нового пользователя

2.5. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ И НЕОБХОДИМЫЕ АСПЕКТЫ НА КАЖДОМ ИЗ ЭТАПОВ

Команда — один из важнейших аспектов развития стартап–проекта, и от грамотного построения команды больше всего зависит успех прохождения так называемой "долины смерти стартапа".
Специфика работы с командой в стартапе отличается от традиционного HR–менеджмента тем, что в начале речь идет о сверхкомпактных командах (2–3 человека), но в случае успеха команда должна будет успешно пройти фазу стремительного роста числа сотрудников, которая может быть весьма болезненной.

2.5.1. МОДЕЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПЕРВЫЕ ДВА ГОДА

Проектирование организационной структуры стартапа должно отвечать прежде всего двум требованиям — масштабируемости и экономичности.

В современной практике менеджмента применяют различные способы построения команды, такие как:

- **иерархический** — традиционный, характерный для армии и государственных структур;
- **дивизиональный** — принцип, при котором строятся несколько автономных бизнес–единиц, включенных в холдинговую структуру и одновременно имеющих долю независимости;
- **региональный** — построение одинаковых бизнес–единиц по территориальному признаку с территориальным ограничением сферы деятельности;
- **матричный** — построение структур с дублированием линий управления, когда каждый сотрудник находится в двойном подчинении иерархически высшего руководителя и руководителя "линии бизнеса";
- **сетевой** — построение команды участников с разными зонами компетенций и с минимальной иерархией либо совсем без нее.

Команда стартап–проекта на этапе seed чаще всего построена по "сетевому" принципу. На этапах "запуск" и "масштабирование" в "продуктовых" ИТ–стартапах на практике чаще выбираются иерархический либо матричный принцип построения оргструктуры, а в e–commerce и retail — региональный либо дивизиональный принцип.

2.5.2. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И СОВМЕСТИМОСТЬ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Эффективное функционирование рабочей команды напрямую зависит от наличия в ней людей, хорошо выполняющих разные функции. Детально принципы создания сбалансированной рабочей команды изучил британский психолог Рэймонд Белбин.

Белбин выделял восемь основных ролей в команде — см. Таблицу 3.

ОРГАНИЗАТОР

Характеристика. Организаторам присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени Организаторы являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности, и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

Функциональность. Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

Характеристика. Отличительной чертой Председателей является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный, уверенный, Координатор охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

Функциональность. Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем».

ТВОРЕЦ/НОВИЧОК СО СВЕЖИМ ВЗГЛЯДОМ

Характеристика. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жаждой достижений. Обычно это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

Функциональность. Они обычно становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. Творцы способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ/ОФОРМИТЕЛЬ РЕШЕНИЙ

Характеристика. Генераторы идей являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами, сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто из идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

Функциональность. Основная функция Генераторов идей — создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество Генераторов идей в одной компании может привести к контрпродуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬ РЕСУРСОВ (INVESTIGATOR)

Характеристика. Исследователи — часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами гениальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

Функциональность. Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

ДОВОДЧИК/ЭКСПЕРТ (FINISHER)

Характеристика. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимание все факторы. Доводчики редко ошибаются.

Функциональность. Доводчики наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вари–

РОЛИ УЧАСТНИКОВ КРУГЛОГО СТОЛА			
Тип	**Черты**	**Положительные качества**	**Приемлемые недостатки**
Практик–организатор	Консервативный, исполнительный	Организаторские способности, практичность, энергичность, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям
Председатель	Спокойный, уверенный в себе, управляемый	Способность без предубеждения выслушивать, рассматривать и оценивать достоинства всех предложений. Сильная мотивация к достижению поставленных целей	Обычные с точки зрения интеллекта и творческих способностей
Оформитель решений	Нервный, отзывчивый, динамичный	Внутренний импульс и готовность бороться с инертностью, бездейственностью, самоуспокоенностью или самообманом	Склонность к недовольству, раздраженности и нетерпению
Новичок со свежим взглядом	Индивидуалиист, серьезный, неортодоксальный	Одаренность, изобретательность, интеллект, знания	«Витает в облаках», недооценивает практические детали или необходимость протокола
Разведчик ресурсов	Экстраверт, увлеченный, пытливый, общительный	Хорошо контактирует с людьми и разрабатывает новое. Проявляет стойкость в сложной обстановке	Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность
Советник (судья)	Благоразумный, невозмутимый, предусмотрительный	Рассудительность, проницательность, хорошие умственные способности	Отсутствие вдохновения или способности мотивировать других
Душа группы	Социально ориентированный, спокойный, чувствительный	Способность нести ответственность за людей и ситуацию, создавать и подддерживать командный дух	Нерешительность в ответственные моменты
Доводчик	Скрупулезный, организованный, добросовестный, эмоционально неустойчивый	Способность завязывать дружеские отношения, стремление добиваться совершенства во всем	Тенденция беспокойства по мелочам, отвращение к выражению «выкинь из головы»

Таблица 3. Функциональные роли в команде по Р. Белбину

антов. По сравнению с другими, Доводчики кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие эксперты занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга.

ДУША ГРУППЫ/ДИПЛОМАТ

Характеристика. Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Дипломаты очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

Функциональность. Роль Дипломатов состоит в предотвращении межличностных проблем, появляющихся в команде, и, поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того, чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется Творцу. Дипломаты служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

ИСПОЛНИТЕЛЬ

Характеристика. Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

Функциональность. Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

При построении команды стартапа участников рекомендуется подбирать исходя из их индивидуального соответствия требуемой функциональной роли.

2.6. ФОРМАЛИЗАЦИЯ И ОПТИМИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ

Формализация бизнес–процессов компании является важным этапом при подготовке к масштабированию и таким образом представляет собой обязательный этап развития успешного стартап–проекта.

Бизнес–процесс — это последовательность действий, которая в результате должна привести к определенному результату.

При начале работы по формализованным бизнес–процессам достигаются следующие эффекты:

1. Оптимизация трудозатрат.
2. Минимизация влияния человеческого фактора.
3. Сокращение механических ошибок.
4. Понимание сотрудниками зоны своей компетенции и ответственности.
5. Упрощение процесса оценки эффективности работы.

Процесс формализации деятельности можно разбить на четыре простых шага — выделение основного процесса, определение ответственного лица, разработка дерева действия, определение мер воздействия.

Пример работы по бизнес–процессу представлен на Рис. 16.

Для примера возьмем работу отдела продаж. Здесь важный и требующий стандартизации в первую очередь процесс — это продажа, начиная с момента выявления интереса у потенциального клиента и до совершения сделки.

Рис. 16. Этапы разработки бизнес–процесса

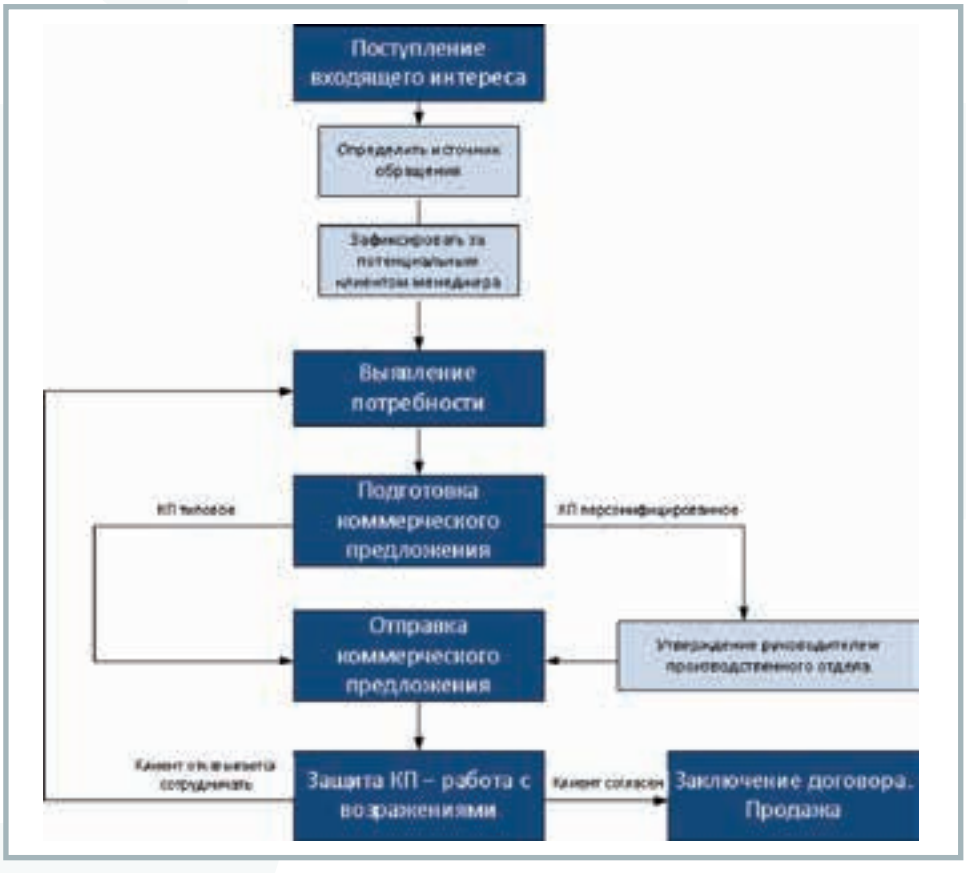

Рис. 17. Формализованный бизнес–процесс продажи
http://efsol.ru/articles/formalization–of–business–process.html

2.7. СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

Мотивация команды играет ключевую роль в реализации любого проекта. Поэтому выбор работающих средств мотивирования является важным при запуске стартап–проекта.

2.7.1. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

В теоретической литературе по менеджменту можно встретить много различных теорий структуры и принципа функционирования мотивационной сферы человека.

Наиболее распространенными при разработке систем мотивации являются теория Маслоу, теория ERG Альтдёрфера, теория ожиданий Врума, двухфакторная теория Гетсберга, различные психологические методики определения акцентуаций личности.

ERG–ТЕОРИЯ АЛЬТДЕРФЕРА

ERG–теория предполагает, что человеком движут три основных потребности — в существовании (E), отношениях (R) и росте (G). Все поступки определяются стремлением получить что–либо из этих факторов.

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ ВРУМА

Данная теория утверждает, что уровень мотивации работника является произведением различных ожиданий, таких как ожидания оправданности усилий, ожидание получения вознаграждения и ожидание ценности вознаграждения.

Рис. 18. Структура мотивации человека в соответствии с ERG–теорией

Рис. 19. Механизм работы мотивации по теории Врума

Рис. 20. Структура мотивации человека в теории Ф. Герцберга

ТЕОРИЯ "ГИГИЕНИЧЕСКИХ" И "МОТИВАЦИОННЫХ" ФАКТОРОВ ФРЕДЕРИКА ГЕРЦБЕРГА

Данная концепция делит все факторы выбора работы на гигиенические (обязательные к наличию, чтобы оставаться на данной работе) и мотивационные (стимулирующие работать больше и лучше). Сегодня схемы мотивации часто строятся с опорой на данное разделение.

2.7.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ФОРМЫ МОТИВАЦИИ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ В РОССИЙСКИХ СТАРТАПАХ

На практике отечественные и зарубежные стартапы применяют следующие практики для повышения мотивации команды.

- **"Опцион"**. Доля ключевому участнику проекта, часто дается ведущему разработчику и "Человеку-Продаже".
- **"Крутая задача"**. Применяется с техническими специалистами, представляет собой подачу проекта как инновационного, как возможности решить качественно новую сложную задачу, приобрести уникальные компетенции, повысить свой уровень профессионализма и обрести известность сильного эксперта.
- **"Офис на море"**. Применяется с рядовыми техническими специалистами в качестве компенсации невысокого уровня заработной платы. Комбинируется с полусвободным графиком и дополнительными предложениями (например, SPA).
- **"Тусовка"**. Применяется с PR-специалистами и начинающими продажниками

2.8. ИНФОРМАТИЗАЦИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ

Автоматизация бизнес–процессов является необходимым условием эффективности любого стартапа. Ниже приведены рекомендации по инструментам автоматизации и ИТ–обеспечения ключевых процессов инновационной компании.

2.8.1. TASK TRACKING

Для управления проектами и задачами можно использовать:
- Asana
- Jira
- Redmine
- Мегаплан

2.8.2. CRM

Для управления продажами можно использовать:
- AmoCRM
- Битрикс24
- FreshOffice
- Highrise
- vTiger
- ZohoCRM

2.8.3. ТЕЛЕФОНИЯ

Для автоматизации телефонии можно использовать:
- Mango Office
- Youmagic

2.8.4. EMAIL МАРКЕТИНГ

Для автоматизации рассылок можно использовать:
- Mailchimp
- Mailigen
- Smartresponder
- Unisender

2.8.5. ПРОДАЮЩИЕ САЙТЫ

Для быстрого самостоятельного создания продающего сайта можно использовать:
- Flexbe.com
- Justclick
- Landingi.ru
- LP Generator
- Weebly
- Wix

2.8.6. БУХГАЛТЕРИЯ

Для ведения электронной бухгалтерии можно использовать:
- Сервис “1С онлайн”
- Сервис “Мое дело”
- Сервис “Небо”
- Сервис СКБ Контур

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

1. **Проанализируйте положение вашего проекта на схеме жизненного цикла компании И. Адизеса. Какие ловушки угрожают вашему бизнесу? Опишите конкретные меры, как можно их избежать.**

Актуальный риск для нашей компании на данном этапе	Меры для предотвращения

2. **Какую организационную форму Вы выбираете для вашего бизнеса и почему? Обоснуйте решение спецификой вашего бизнеса.**
- Если ООО, почему:
- Если ИП, почему:
- Если ОАО, почему:
- Если иное, почему:

3. **Распишите вашу бизнес-модель:**
   3.1. Основная ценность вашего бизнеса для потребителя
   3.2. Основные сегменты ЦА
   3.3. Основные каналы общения с ЦА
   3.4. Способы коммуникации с ЦА
   3.5. Основные статьи затрат с примерным размером каждой статьи в месяц
   3.6. Основные виды вашей деятельности
   3.7. Основные необходимые ресурсы
   3.8. Основные партнеры
   3.9. Основные источники выручки с примерным размером каждого источника в месяц

Если удобно, можно использовать табличную форму (рис. 14).

4. **Опишите содержание вашего MVP.**
   4.1. Какие типы пивотов вам может понадобится совершить в ходе поиска ниши на рынке? Приведите конкретный тип пивота и какая услуга/продукт может получиться в результате пивота.

Этап	Возможный пивот и услуга/продукт в результате
Этап 1:	
Этап 2:	
Этап 3:	
Этап 4:	
Этап 5:	

5. **Опишите общую стратегию развития вашей компании с разбивкой на этапы, используя следующую таблицу.**

Этап	Предположительный срок достижения этапа	Характерный показатель успеха (KPI)	Какие главные задачи необходимо выполнить для достижения этапа
Этап 1:			
Этап 2:			
Этап 3:			
Этап 4:			
Этап 5:			

6. Представьте план организационной структуры компании на два года. Какой из принципов организации Вы решили использовать и почему?

7. **Опишите команду вашего проекта, заполнив следующую таблицу**

Должность сотрудника в вашей команде	**Роль сотрудника в команде по Р. Белбину**	**Какие тактики управления сработают с этим сотрудником?**	**Какие тактики управления не сработают с этим сотрудником?**
Какой роли не хватает в вашей команде?			
Какой роли не хватает в вашей команде?			

8. **Заполните таблицу мотивации членов вашей команды**

Должность сотрудника	**Материальная мотивация, размер**	**Нематериальная мотивация**	**Дополнительные мотивационные средства**

9. **Какие средства автоматизации Вы выберете для вашего бизнеса?**

Аспект бизнеса	**Решение для автоматизации**
Управление задачами и проектами	
CRM	
Закупки	
Бухгалтерия	
Связь	
Прочее	

ЛИТЕРАТУРА. ИСТОЧНИКИ

- Фредерик Бегбедер. **99 франков**
- Стив Бланк, Боб Дорф. **Стартап. Настольная книга основателя**
- Виппефюрт. **Вовлечение в бренд**
- Сет Годин. **Фиолетовая корова**
- Джей Левинсон. **Партизанский маркетинг**
- Джон Маллинз, Рэнди Комисар. **Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план**
- Майкл Портер. **Конкурентная стратегия**
- Джек Траут. **Дифференцируйся или умирай**
- У. Чан Ким, Р. Моборн. **Стратегия голубых океанов**

III

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ И PRODUCT MANAGEMENT

Корпоративное предпринимательство и управление инновациями являются неотъемлемой частью любой успешной компании, работающей в конкурентной среде. За последние годы на глобальном рынке произошли большие изменения, как в структуре мировой экосистемы, так и в скорости рыночных процессов. Международные корпорации, работающие в конкурентной среде, сегодня понимают, чтобы быть успешным и постоянно развиваться, нужны инновационные продукты и динамическая стратегия развития. Выстроенные процессы NPI (New Product Introduction) и профессиональный product management важны сегодня, как никогда. Одна из необходимых тенденций нашего времени — это поддержка руководства корпоративной венчурной политики, цель которой — поиск инноваций за пределами корпорации и постоянная поддержка внутренних инновационных процессов.

Эти и другие методы корпоративной политики можно анализировать и адаптировать для российских корпораций, учитывая специфику отдельно взятой компании, индустрии и рынка сбыта.
Очень часто интересная и уникальная технология не доходит до рынка или не становится успешным решением. Множество компаний теряли рынки или вообще исчезали из–за неправильного решения о развитии того или иного решения/продукта. Как правило, это случалось по причине невыстроенных процессов в компании и слабой роли product management.

3.1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОДУКТАМИ — NPI

Как правило, технологические компании находятся под большим влиянием отдела разработок и многие руководители/создатели компаний пришли именно с инженерными знаниями. Для создания технологии этого может быть и достаточно, но в случае решения/продукта необходимо дополнительные функции (Product Management), знания и процессы (к примеру NPI — New Product Introduction) в компании. Также нередко необходима замена корпоративной структуры компании, чтобы она смогла расти и развиваться, достигая успеха. На следующем рисунке показана одна из возможных моделей, на которой наглядно показаны роль Product Manager и его связь с другими функциями/отделами в технологической компании. Product manager также выполняет разделительную функцию между внутренними и внешними (по отношению к рынку) отделами.

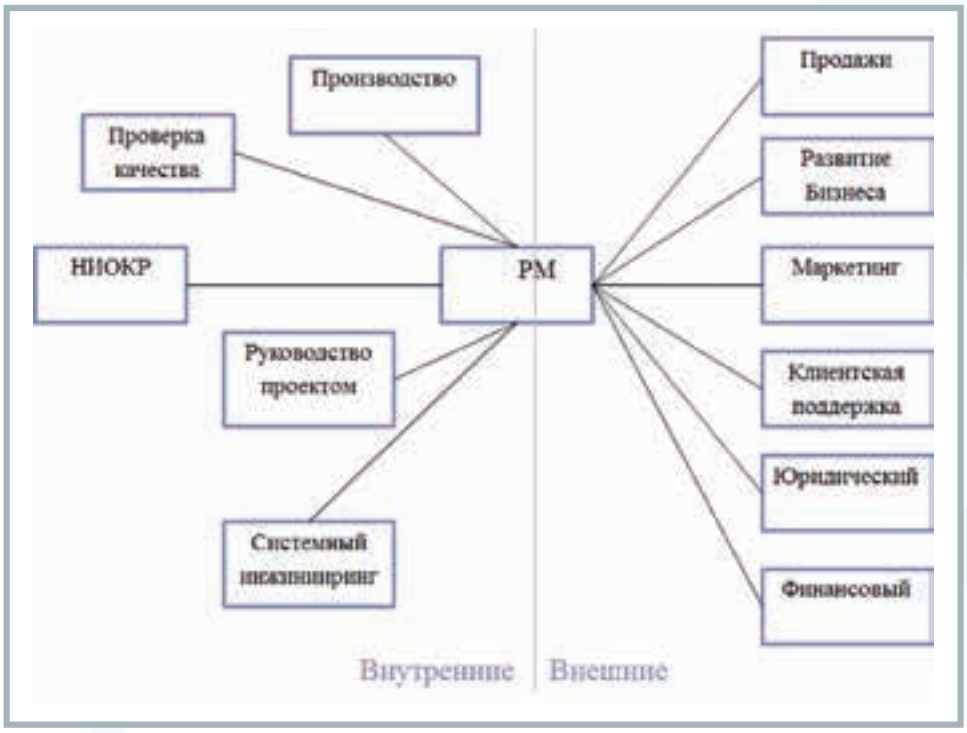

Рис. 21. Позиционирование отдела Product Management (PM) по отношению к другим отделам в компании (источник Astelion, 2014)

3.2. ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ ПРОДУКТ-МЕНЕДЖЕРА

Рассмотрим классическую модель Product Manager. Обычно в обязанности Product Manager входит следующие основные функции:

1. Исследование рынка и маркетинговые исследования
2. Выявление перспективных продуктов, услуг, функциональности
3. Исследование и сравнение с конкурентами
4. Позиционирование продукта (рынки, по отношению к конкурентам, другим продуктам)
5. Выработка Roadmap/дорожной карты продукта
6. Определение приоритетов по функциональности
7. Стратегия продаж и определение ценообразования и необходимой себестоимости
8. Постоянное взаимодействие со всеми вовлеченными в процесс департаментами на определенном уровне (peer–to–peer)
9. И многое др.

Основным документом для определения и контроля вышеуказанных действий, определяющим требования к продукту, является MRD–Marketing Requirements Document. На основании которого, как правило, отдел R&D должен проанализировать и отреагировать написанием различных документов (SDR — System Design Review, SDR — Software DR,HDR — Hardware DR), которые будут «переводить» требования на более детализированные и специфические уже для разработчиков.

Рис. 22. Типичная последовательность создания документов компании (источник Astelion, 2014)

Важно отметить, что существуют различные методики и модели работы Product Management функции/процесса в компании. Для каждой индустрии, структуры и культуры компании необходимо разрабатывать свою, наиболее приемлемую модель. Можно рассматривать Corporate Product Strategy как часть Product Management процесса и критического фактора, влияющего на инновационный процесс и развитие всей компании. Product Management — это также корпоративное кросс–функциональное (corporate cross–functional) управление продуктом, с анализом рисков и эффективным использованием ресурсов компании.

Работа product manager должна быть моделью работы с/между командами “teamwork” всей компании, и очень часто именно он является основой и поддержкой инновационной среды внутри компании. Должность эта сложная и не каждому подходит, и необходимо предъявлять особые требования к претенденту на должность Product Manager.

3.3. ПРИМЕР СОДЕРЖАНИЯ MRD

Типичный документ MRD зачастую состоит из следующих пунктов.

1. Введение
2. Обзор
3. Целевой рынок
4. Конкуренты
5. Предъявляемые характеристики продукта
   5.1. Требуемый функционал
   5.2. Желательный функционал
6. Предполагаемая стоимость разработки
7. Предполагаемый жизненный цикл продукта
8. Дистрибуция
9. Конфигурации продукта/услуги
10. Требования по лицензированию
11. Производство
12. Упаковка
13. Техническое обслуживание
14. Документация
15. Прогноз по динамике продаж/себестоимости
16. Влияние на другие продукты из линейки
17. Предварительный график проекта и циклы выхода на рынок

Для поддержки процесса product management и синхронизации между всеми департаментами часто вводят процес NPI — New Product Introduction. Данный процесс собирает необходимые данные в компании,синхронизирует все отделы, и позволяет в понимать ситуацию с проектом и его рисками на всех его этапах.

ЗАДАНИЯ

1. Составьте организационную структуру вашей компании
2. Разработайте MRD для вашего продукта
3. Постройте NPI модель для вашей организации

IV

РАБОТА С КОРПОРАЦИЯМИ

4.1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В течение последних десятилетий индустрия высоких технологий испытывает на себе быстрые темпы глобализации. Все чаще компании размещают производства и объекты НИОКР по всему миру для достижения географических преимуществ, в числе которых следующие:

Низкая стоимость — рост затрат и сложности НИОКР и увеличение конкурентного давления заставляет компании диверсифицировать свои стратегии НИОКР в целях оптимизации их инновационной деятельности, сохраняя при этом свои затраты. Создание зарубежных центров НИОКР в странах, которые предлагают квалифицированную рабочую силу с низкой стоимостью, становится все более распространенной практикой для международных компаний, технологий для достижения этой цели.

Квалифицированная рабочая сила — международные компании иногда сталкиваются с нехваткой навыков в конкретных областях в своих родных странах. Чтобы восполнить этот пробел, они могут выбрать для создания центров НИОКР страны, где требуемые знания и опыт являются более доступными.

Новые возможности на рынке — в сегодняшней конкурентной среде, многонациональные компании постоянно ищут выход на новые рынки. Часто они обязаны проектировать и разрабатывать продукты, которые более приспособлены к потребностям этих рынков. Создание центров НИОКР в новых странах может быть эффективным средством для облегчения выхода на рынок.

Государственные стимулы — многие страны предоставляют налоговые льготы и субсидии, а также благоприятную правовую среду для привлечения иностранных компаний.

Капиталоемкие компании, как правило, более чувствительны к государственной поддержке, налоговым льготам и стимулированию. Размещая свои производственные мощности, они стремятся к сотрудничеству с местной промышленностью, у них появляется доступ к квалифицированным кадрам и сотрудничеству с университетами. Для компаний в сфере программного обеспечения и телекоммуникаций, где определяющими являются человеческие ресурсы, наиболее важным будет доступ к кадрам и инновационным технологиям, а также снижение эксплуатационных затрат. Компании с программным обеспечением, которые менее зависимы от капитальных вложений, могут переводить деятельность из одной страны в другую сравнительно легко.

Довольно часто многонациональные компании учреждают иностранные исследовательские центры в результате слияний и поглощений. Они, как правило, обусловлены технологическими инновациями, ростом или доступом к талантливой рабочей силе. По данным исследовательской компании IDC, в последнее время наблюдается значительный всплеск транснациональных слияний и поглощений в основном за счет американских компаний, особенно в сфере телекоммуникаций и ИТ, где географическая экспансия является общей моделью для роста. Многие из основных поставщиков технологий США инвестируют значительные суммы денег на зарубежные операции, которые не могут быть возвращены из-за высоких налоговых обязательств. Стоит учесть, что эти компании более активно участвуют в международных сделках.

Как было показано ранее, есть несколько стран, которые служат в качестве примера для развития международных центров НИОКР. Каждая из них предусматривает различные виды льгот и преференций для многонациональных компаний. Например, Индия стала главным местом для аутсорсинга НИОКР из-за большого притяжения квалифицированных специалистов и низкой стоимости рабочей силы. Сингапур выступает в качестве шлюза для Азиатско-Тихоокеанского региона, предлагая существенные стимулы для многонациональных компаний. Китай является центром производства и огромным рынком с потенциалом в 1 млрд. новых клиентов. Израиль является страной назначения для технологических инноваций и предпринимательства, с очень большим количеством стартап-компаний, выступающих в качестве цели приобретения для международных технологических компаний.

Помимо льгот и преференций, на принятие решений о создании иностранного центра НИОКР влияют и другие аспекты. Например, при выходе на новый рынок, такие вопросы, как пробелы в языке и культуре, затраты на защиту интеллектуальной собственности, и другие, могут оказаться серьезными проблемами. Стабильность политической и экономической систем также является ключевым фактором, который влияет на привлекательность страны в качестве места для размещения деятельности НИОКР.

4.2. КАК РАБОТАТЬ С КОРПОРАЦИЯМИ И МЕХАНИЗМЫ ДЛЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО РАЗВИТИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВА

Содействие прямому сотрудничеству в сфере НИОКР между корпорациями, стартапами, научно–исследовательскими и высшими учебными заведениями и другими структурами, находится в центре внимания различных международных альянсов и проектов по всему миру. Основной целью данных проектов является разработка (предоставление) проекта, а также стимулирование ученых, предпринимателей и компаний из разных стран для обмена идеями, использования знаний, распределения рисков, разработки новых направлений и продуктов, снижения затрат и повышения конкурентоспособности.

Необходимость международного сотрудничества по проектам НИОКР возникла в результате увеличения нестабильности мировой экономики. В сегодняшней экономической обстановке разработка инновационных продуктов является наиболее рискованным и дорогостоящим процессом. Вместе с нарастающей конкуренцией в области технологий, компании стремятся разносторонне развивать и оптимизировать свою деятельность в области научно– исследовательских работ. Наряду с аутсорсингом (заключение субдоговоров на выполнение работ с внешними фирмами), лицензионными соглашениями, операциями по слиянию и поглощению компаний и т.д., инновационные компании рассматривают международное сотрудничество как часть расширения стратегии НИОКР.

Присоединяясь к данным проектам, компании могут передавать ключевые вопросы, связанные с НИОКР, совершенствованием технологий. Малые предприятия часто присоединяются к международным проектам рассматривая это как возможность получить контакты с авторитетными международными компаниями и использовать их обширную инфраструктуру, знания и опыт. С другой стороны, такое партнерство дает международным компаниям доступ к новейшим технологиям, разработанным небольшими и, возможно, более динамичными компаниями.

4.3. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НИОКР МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОРПОРАЦИЙ

ПРИМЕР — IBM–GLOBAL TECHNOLOGY UNIT (GTU) — ЦЕНТР ПО СОТРУДНИЧЕСТВУ

IBM GTU работает в Израиле с 2002 года. GTU был основан с целью удовлетворения особых потребностей израильских высокотехнологичных компаний и для получения более широкого доступа к новым инновационным технологиям. В 2005 году Агентство научных разработок (OCS) и IBM подписали соглашение о сотрудничестве в сфере промышленных НИОКР в соответствии с «Программой по транснациональным корпорациям».

В рамках этого соглашения, IBM предоставляет возможности израильским компаниям по нефинансовым вопросам, таким как назначение менеджеров, маркетинговые ресурсы, участие в программах альянса IBM, поддержка платформ IBM, доступ к наработкам в области промышленности, и другие.

Экосистема GTU представлена на следующем рисунке 23.

Рис. 23. Экосистема IBM Global Technology Unit (источник IBM)

GTU позволяет израильским хай–тек компаниям, которые заинтересованы в ведении бизнеса и сотрудничестве с IBM по всему миру, получить локальную поддержку вместе с увеличением международных продаж. Миссия GTU состоит в том, чтобы оценивать и развивать новое поколение партнеров IBM, чьи инновационные решения включают продукты и услуги IBM, обеспечивая тем самым сильное ценностное предложение для IBM и партнера в совместных коммерческих программах. Израильские компании, которые сотрудничают с IBM в GTU значительно увеличивают свои возможности для доступа к знаниям IBM, к научной и исследовательской инфраструктуре, технологическому совершенствованию, инфраструктуре производства и маркетинга.

GTU сотрудничает с местными академическими институтами в рамках IBM University Relations, который работает в Израиле в сотрудничестве с Haifa Research Lab (HRL). GTU также имеет стратегическое партнерство с фирмами венчурного капитала и их портфельными компаниями для создания экосистемы, которая стимулирует инновации и новые возможности для роста на новых рынках.

Штат IBM в Израиле насчитывает приблизительно 2000 сотрудников. Блок GTU находится в контакте с более чем 700 израильскими компаниями и проводит совместные мероприятия с около 120 компаниями. IBM видит в сотрудничестве с израильскими компаниями в рамках программы НИОКР с OCS важный аспект в своей региональной деятельности, признание Израиля в качестве базы знаний с уникальным статусом, как источник передовых технологических решений, инноваций и творчества.

4.4. КОРПОРАТИВНЫЕ ВЕНЧУРНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

По данным EVCA, создание и финансирование новых предприятий промышленными корпорациями включает косвенное создание и финансирование новых предприятий промышленными корпорациями, в которой корпоративные инвестиции проходят непосредственно в фонд, управляемый независимым венчурным капиталистом, а также в программу прямого корпоративного венчурного инвестирования, в которой корпоративные инвестиции непосредственно вкладываются при покупке миноритарного пакета акций компании. По NVCA, корпоративные венчурные капиталисты часто со-инвестируют совместно с традиционными венчурными компаниями. Многие корпоративные венчурные капиталисты предо-

Рис. 24. Иллюстрация препятствий работы стартапа с корпорацией (источник Astelion, 2014)

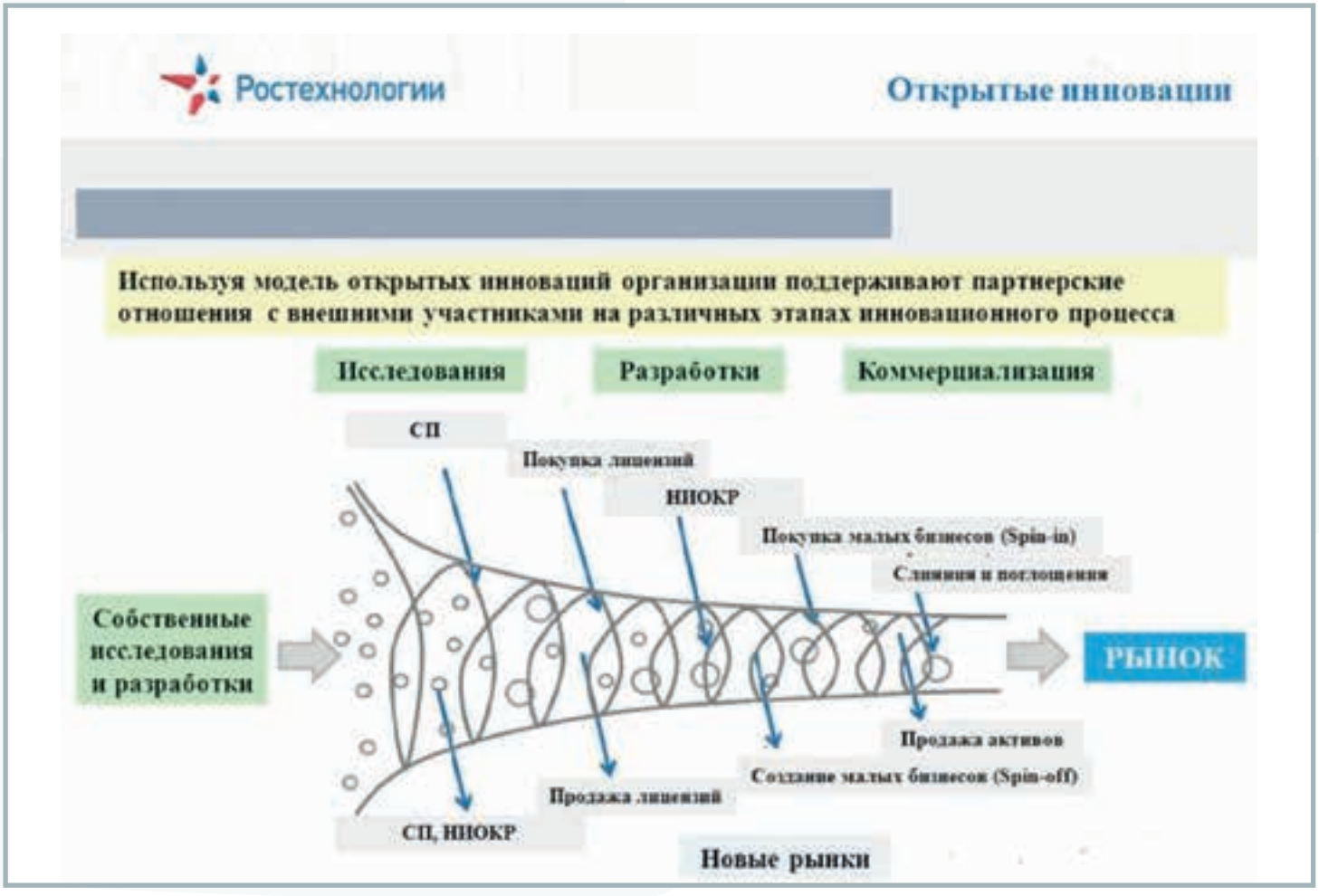

Рис. 25. Модель "открытых инноваций" на примере Ростехнологии

ставляют своим портфельным компаниям доступ к корпоративным каналам распределения и потенциально важным стратегическим партнерам.

По данным Global Corporate Обзора корпоративного венчурного капитала, проведенного E&Y совместно с NVCA и EVCA, в то время как традиционные венчурные компании работают только на возврат инвестиций, для корпоративных венчурных единиц обычно требуется сочетание финансового успеха (по крайней, как минимум, покрытие расходов занятого капитала) одновременно с выявлением и реализацией стратегических целей, которые способствуют успеху их основной материнской компании.

В России пока недостаточно корпоративных венчурных фондов, а также работающих механизмов по работе корпорации с стартапами. Пока стартапам в России сложно привлечь необходимое внимание от корпорации, а тем более привлечь инвестиции или наладить стратегическое сотрудничество. Как показано на рисунке, их разделяют множество стен, барьеров и внутренних процедур в корпорациях.

Новый импульс процессу формирования отечественного рынка корпоративных венчурных инвестиций придали опубликованные в августе 2014 г. «Поручения по итогам встречи с членами Экспертного совета при Правительстве и представителями экспертного сообщества по вопросу развития инноваций», рассматривающие выработку предложений «по развитию системы корпоративных венчурных фондов, осуществлению инвестиций в отраслевые фонды или институты развития, а также по вопросам приобретения инновационных компаний, ведущих инновационные разработки, в рамках осуществления программ инновационного развития государственных корпораций и компаний с государственным участием».

По данным исследования i–R&D клуба российские компании проявляют заметный интерес к венчурной деятельности. Наиболее популярными инструментами корпоративных венчурных инвестиций является поддержка высокотехнологичных стартапов через свой или внешний технопарк/бизнес–инкубатор/акселератор, однако в настоящее время такая поддержка носит преимущественно нефинансовый характер. Финансируют стартапы и покупают высокотехнологичные компании, владеющие уникальными технологиями, в основном производственные компании, как государственные, так и частные.

Другими словами, российские корпорации/компании начинают использовать концепцию «открытых инноваций» (показано на рис.) в своей работе и пробуют различные ее инструменты.

В настоящее время это ещё не стало трендом и не вышло на уровень корпоративных процедур, но тенденция к большей открытости на рынке есть. Большое число компаний готовы пробовать новые инструменты инновационного развития. Около 30% компаний собираются в ближайшее время финансировать высокотехнологичные стартапы, около 20% готовы оказывать проектам нефинансовую поддержку, проводить внутренние конкурсы инновационных проектов и создавать спин–оффы.

ЗАДАНИЯ

1. Нарисуйте организационную структуру интересующей вас корпорации и механизмы принятия решений
2. Существуют ли «инновационные окна захода» в корпорацию — модель открытых инноваций, отделы инновационного развития, инвестиционный фонд, являются ли они членами Клуба директоров по науке и инновациям
3. Составьте план по налаживанию связи и механизмов взаимодействия с корпорацией, исходя из описанной ситуации

V

МАРКЕТИНГ — АНАЛИЗ РЫНКА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ

5.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРАНИЦ НИШИ И ПОРТРЕТА ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Удобным способом кратко формализовать суть бизнес–проекта является известная модель 4P, предложенная одним из основоположников современного маркетинга Филиппом Котлером.

В рамках данной модели бизнес–проект характеризуется по четырем аспектам — “продукт” (product), “место распространения” (place), “цена” (price) и “продвижение” (promotion).

В начале 21 века данная модель приобрела название “маркетинг микса” (marketing mix) и получила еще один важный компонент — “целевая аудитория” (people).

Рис. 26. Модель 5P

5.2. УТП ПРОЕКТА И ЕГО СОСТАВЛЕНИЕ

Рис. 27. Роджер Рис

Первый инструмент формализации бизнес–модели — это формулировка уникального торгового предложения (УТП).

УТП — это лаконичное и понятное выражение потребительской ценности вашего продукта, отражающее отличия и уникальность вашего предложения от других предложений на рынке.

Известный американский маркетолог Роджер Рис сформулировал следующие требования к содержанию УТП:

1. Реклама должна содержать конкретное предложение для покупателя: купить конкретный товар и получить конкретную выгоду;
2. Предложение должно быть уникальным, таким, которое конкурент не может сделать либо же не делает, хотя и может;
3. Предложение должно быть достаточно сильным, чтобы вовлечь новых потребителей в покупку товара.

Один из шаблонов для формулирования УТП представлен ниже.

Мы предлагаем…
Это предназначено для…
Ценность этого заключается в…
Новизна этого заключается в…

5.3. МОДЕЛЬ 5F МАЙКЛА ПОРТЕРА

Поскольку одним из важнейших факторов успеха любого стартапа является уровень конкуренции, анализ ее составляющих или движущих сил является важным инструментом для принятия решения — стоит ли входить в тот или иной рынок.

Пожалуй, наиболее авторитетным исследователем вопросов конкуренции является Майкл Портер, который предложил модель “5 сил конкуренции” или просто “5 сил” (5F). В рамках данной модели совокупный уровень конкуренции составляется из уровня рыночной власти потребителей, уровня рыночной власти поставщиков сырья, уровня угрозы появления продуктов–заменителей, уровня угрозы появления конкурентов и собственно уровня конкуренции на рынке.

Уровень каждой из сил оценивается при помощи атрибутов “высокий”, “средний” и “низкий”, и совокупный анализ всех сил помогает определить, насколько сложен и привлекателен рынок с точки зрения сложности вхождения в него.
Анализ 5 сил производится при помощи шаблона, приведенного ниже.

Рис. 28. Модель 5F

	Угроза появления конкурентов: –	
Власть потребителей: –	Уровень текущей конкуренции: –	Угроза появления сервисов–заменителей –
	Власть поставщиков: –	

Таб. 4. Шаблон анализа по “5 силам Портера”

5.4. SWOT

SWOT–анализ необходим для поверхностной оценки сильных и слабых сторон позиционирования проекта.
SWOT–анализ производится при помощи шаблона, приведенного ниже.

Силы –	Слабости –
Возможности –	Угрозы –

Таб. 5. Шаблон SWOT–анализа

5.5. АНАЛИЗ СХЕМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Анализ схемы принятия решения в компании потенциального клиента — один из наиболее эффективных инструментов для подготовки продаж.
Анализ СПР включает в себя:

1. определение ролей ЛПР в данной схеме
2. определение движущих мотивов ЛПР
3. определение очередности согласования и способа коммуникации при согласовании

Типичные роли в СПР приведены на Рис. 29. (иллюстрация из книги А. Майбороды “Продать равно помочь”)

При анализе мотивов ЛПР анализируются следующие аспекты:

- Общий портрет: возраст, семейное положение, уровень дохода, образование образ жизни.
- По каким критериям выбирает продукт и по каким причинам согласится купить
- Как не рекомендуется себя вести при продаже

Рис. 29. Схема принятия решения в организации

5.6. ФОРМИРОВАНИЕ "ГОЛУБОГО ОКЕАНА" ДЛЯ ВАШЕГО ПРОДУКТА

Действенным методом усиления выбранной бизнес–модели и повышения собственной конкурентоспособности является совокупность инструментов, предлагаемая У. Чан Кимом и Р. Моборн, авторами знаменитого учебника "Стратегия голубого океана".

В основе теории "голубых океанов" лежит тезис о том, что успешный бизнес формирует новые рынки путем постоянной инновации ценности. Инновация ценности достигается путем взаимно направленного действия — снижения издержек клиента при повышении потребительских свойств продукта.

Новые рынки, формирующиеся в результате инновации ценности, авторы называют "голубыми океанами", отмечая отсутствие в этих новых рынках конкуренции и противопоставляя их "алым океанам" — существующим рынкам с высоким уровнем жесткой конкуренции.

У. Чан Ким и Р. Моборн предлагают удобный способ создания "голубого океана" для своего продукта, который они назвали "стратегическая канва".

В данной методике составляется горизонтальная шкала потребительских свойств товаров/услуг интересующей отрасли, и "по горизонтали" откладываются важные для потребителей свойства существующих продуктов. После этого производится сравнение уровня этих свойств для разных существующих продуктов, а затем в канву вводятся новые свойства, отсутствующие у существующих продуктов, но могущие присутствовать в новом продукте, то есть осуществляется инновация ценности.

Создание нового рынка, то есть "голубого океана" достигается путем уменьшения значимости либо полного отказа от"традиционных" свойств и введения новых свойств, востребованных покупателем. При этом выбор новых свойств определяется на основании анализа текущих неудовлетворенных потребностей потребителей — см. Рис. 31, на котором изображена кривая ценности услуг цирка Du Soleil.

Инновация ценности Cirque Du Soleil заключалась в том, что данный игрок рынка полностью отказался от таких традиционных признаков цирка, как представления с животными и выступления именитых звезд цирка, и сосредоточился на том, чего не было в других цирках — тематические представления, музыка, танец и усиление зрелищности.

Рис. 30. Содержание понятия "инновация ценности" по Чан Киму–Моборн

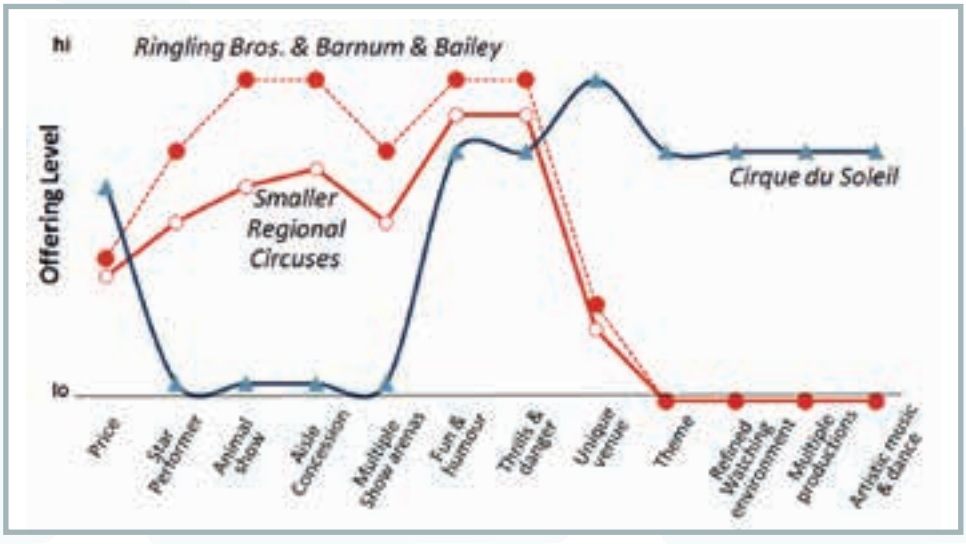

Рис. 31. Кривая ценности Cirque Du Soleil и других традиционных цирков

5.7. ВЫБОР КАНАЛОВ ПРОДВИЖЕНИЯ

Выбор каналов продвижения определяет успех привлечения клиентов в компанию. Тема каналов продвижения непосредственно связана с темой воронки продаж в Разделе 6 настоящего пособия.

В современном маркетинге выделяют следующие наиболее распространенные каналы продвижения:

- контекстная реклама в поисковиках Яндекс и Google
- продвижение в социальных сетях (SMM)
- поисковая оптимизация (SEO)
- продвижение при помощи контента
- продвижение через мероприятия (event)
- email–маркетинг
- PR

Задача начинающей компании — сформировать свой индивидуальный комплекс мер, задействующий несколько каналов продвижения. Довольно часто инновационные компании допускают расхожую ошибку, “делая ставку” на один–единственный канал продвижения. В условиях реального рынка работа с единственным каналом продвижения в большинстве случаев не оправдывает себя и является высокорисковой.

5.7.1. НАСТРОЙКА КОНТЕКСТНОЙ РЕКЛАМЫ

Контекстная реклама — удобный инструмент для тестирования привлекательности вашего предложения и для генерирования лидов. В России большей популярностью обладает контекстная реклама через Яндекс.Директ, в мире — Google Adwords.

Для настройки контекстной рекламы необходимо провести анализ поискового спроса и подобрать ключевые слова. Анализ поискового спроса осуществляется через Яндекс Wordstat.

Настройка рекламной кампании состоит из следующих этапов:

- аудит сайта
- анализ поискового спроса
- формирование семантического ядра — перечня ключевых слов
- настройка переходов по объявлениям в Яндекс.Директ

Подробнее о процессе настройки можно прочитать здесь:
http://help.yandex.ru/direct/
http://ilyakhasanov.ru/baza–znanij/nuzhno–znat/nastrojka–kontekstnoj–reklamy–yandeks–direkt
Одна из важнейших задач при настройке контекстной рекламы является обеспечение эффективности вложений рекламного бюджета, исчисляемой через показатели стоимости перехода, стоимости лида и отдачи на вложенный рубль.

Эффективность вложений в контекстную рекламу обеспечивается путем тестирования различных ключевых слов и контроля за расходованием рекламного бюджета.

На практике организация рекламы не обязательно предполагает наличие в штате компании человека, который разбирается в контекстной рекламе — функция ведения рекламной кампании часто отдается на аутсорсинг рекламным агентствам.

5.7.2. 'ПРОДВИЖЕНИЕ ЧЕРЕЗ СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

Продвижение в социальных сетях представляет собой информирование круга своих знакомых, а также избранных аудиторий о новостях вашей компании. SMM осуществляется на таких площадках как:

- vk.com
- facebook
- instagram
- slideshare
- LinkedIn
- одноклассники

Одна из важнейших задач молодого предпринимателя — понять, какой именно социальной сетью пользуется его целевая аудитория. Постинг в "любимой соцсети директора" — частая ошибка молодых компаний.

Не менее важным является выбор типа воздействия сообщений — рациональный или эмоциональный. Специфика SMM–продвижения обнаруживает следующую общую закономерность: контент для продвижения услуг B2B должен осуществлять воздействие на целевую аудиторию через рациональную составляющую, контент для продвижения B2C — через эмоции.

На практике организация продвижения в соцсети не всегда предполагает наличие в штате компании человека, который регулярно пишет хорошие тексты. На начальном этапе жизни компании постинг в соцсетях ведут ключевые участники проекта, и только когда компания начинает расти, для реализации скоординированной работы в соцсетях привлекается выделенный менеджер по маркетингу либо данная функция отдается на аутсорсинг рекламному агентству.

5.7.3. КОНТЕНТ КАК ИСТОЧНИК ЛИДОВ

Контент — продвижение или генерирование интереса через полезные материалы является одним из самых эффективных способов привлечения потенциальных клиентов сегодня. Привлекают клиентов при помощи видеоконтента, статей, постов в соцсетей, графического контента.

Специфика контент–продвижения обнаруживает следующую общую закономерность:

- Контент для продвижения услуг B2B должен осуществлять воздействие на целевую аудиторию через рациональную составляющую, контент для продвижения B2C должен отсылать нас к эмоциям;
- На практике организация контент–продвижения предполагает обязательное наличие в штате компании человека, который регулярно пишет хорошие тексты.

О копирайтинге — искусстве продающих текстов — книга Дмитрия Кота: http://www.f–kotler.narod.ru/download/dmitriy_kot.pdf

5.7.4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ EMAIL–МАРКЕТИНГА

Email-маркетинг — один из мощнейших современных инструментов формирования спроса и стимулирования продаж.

Email-маркетинг — это коммуникация с потенциальным клиентом через электронную почту, и она обеспечивает формирование лояльности и интереса к вашим продуктам и услугам.

Для того, чтобы Email–маркетинг работал в полную силу, необходимо составить контент–план Email–маркетинга вашей кампании и автоматизировать очередность отправки писем. Кампания должна содержать разнообразные сообщения и не злоупотреблять прямой агрессивной рекламой. Стратегия Email–маркетинга — налаживание регулярной коммуникации с клиентом.

Популярные сервисы автоматизации Email–маркетинга:

- Mailchimp
- Mailigen
- Smartresponder
- Unisender

На практике организация контент–продвижения предполагает обязательное наличие в штате компании человека, который регулярно пишет хорошие тексты. При этом техническую настройку сервиса Email–маркетинга можно осуществить самому либо отдать на аутсорсинг.

О настройке Email–маркетинга для малого бизнеса: http://www.youtube.com/watch?v=lUFRj6nXUbc

5.7.5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ КАК ИСТОЧНИКА ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ

Когда говорят об event–канале, различают две формы привлечения клиентов через мероприятия: посещение открытых мероприятий, организованных третьей стороной, и организация собственных мероприятий, дающих потенциальных клиентов.
Развитый event–канал предполагает использование обоих направлений.

В части посещения мероприятий третьей стороны речь идет прежде всего о выборе тех мероприятий, на которых присутствует ваша целевая аудитория. Если вы — клининговая компания, вам нет смысла искать клиентов на мероприятии специально для клининговых компаний, а есть смысл посещать выставки, на которых рекламируются услуги для бизнеса.

5.7.6. РАБОТА СТАРТАПА С PR

PR — это работа со средствами массовой информации, направленная на формирование положительного имиджа компании и узнаваемости.

Принято считать, что PR и стартапы несовместимы. Это мнение существует прежде всего потому, что работа в части PR предполагает денежные вливания. На практике это не совсем так.

Сегодня для стартапа существует много возможностей заявить о себе и приобрести известность бесплатно.

О многообразных и зачастую бесплатных возможностях PR для стартапов — эксперт по работе с общественностью Ника Зебра: http://www.youtube.com/watch?v=kYHvMo2dO6s

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА С ПРОЕКТАМИ

Каждая из инновационных компаний, отобранных для дальнейшего участия по итогам участия в региональном треке, получает консалтинговую поддержку персональных менторов, которые будут курировать их работу в проекте с целью продвижения их инновационного продукта на рынки высоких технологий.

Менторы консультируют команды по возникающим вопросам в ходе выполнения домашних заданий по почте и скайпу, снабжают необходимыми материалами, дают ценные советы касательно стратегии развития продукта, привлечения стратегического партнера, бизнес–партнеров, инвесторов.

ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ

ОБРАБОТКА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ЭКСПЕРТОВ И УЧАСТНИКОВ О ПРЕЗЕНТАЦИИ

Что нужно делать: учесть все, что вам говорили после презентации и поправить ее.
С чем могут быть сложности: вы можете быть относительно слабо подкованы в дизайне; часто новички перегружают свои слайды информацией
Как происходит взаимодействие с экспертом: присылаете редакции презентации эксперту на почту, получаете обратную связь и рекомендации — до тех пор, пока не услышите похвалу от эксперта.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 2–3 недели

ФОРМАЛИЗОВАТЬ БИЗНЕС–МОДЕЛЬ

Что нужно делать: заполнить шаблон бизнес–модели по образцу А. Остервальдера, выбрать «финансовый стиль» бизнеса
С чем могут быть сложности: неполный учет всех затрат, завышенные прогнозы по выручке, неэффективные каналы коммуникации с клиентом
Как происходит взаимодействие с экспертом: присылаете заполненный шаблон эксперту на почту, получаете обратную связь и рекомендации, при необходимости общаетесь по скайпу.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 1–2 недели

ВЫСТРОИТЬ «СТРАТЕГИЧЕСКУЮ КАНВУ»

Что нужно делать: Взять модель «стратегической канвы» по У. Чан Киму, заполнить наиболее распространенные аспекты, по которым конкурируют игроки на вашем рынке, произвести процедуру 4R (от чего отказаться, что создать, что уменьшить, что усилить)
С чем могут быть сложности: вырваться из шаблона мышления и восприятия продукта в вашей отрасли
Как происходит взаимодействие с экспертом: присылаете заполненный шаблон эксперту на почту, получаете обратную связь и рекомендации, при необходимости общаетесь по скайпу.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 2–4 недели

ВЫСТРОИТЬ КЛЮЧЕВУЮ КОМАНДУ

Что нужно делать: ознакомиться с концепцией Р. Белбина о ролях в команде, проанализировать вашу команду, определить, кто есть кто и построить необходимую структуру команды на первый год работы с учетом ролей по Белбину
С чем могут быть сложности: вы можете быть ограничены в выборе людей
Как происходит взаимодействие с экспертом: при необходимости общаетесь по скайпу.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 1–2 недели

СФОРМУЛИРОВАТЬ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ

Что нужно делать: учесть все, что вам говорили о мотивации, и построить единую таблицу мотивации для всех сотрудников
С чем могут быть сложности: разные инструменты мотивации по разному действуют на технических и коммерческих специалистов, нельзя копировать инструменты мотивации из одной сферы в другую
Как происходит взаимодействие с экспертом: присылаете редакции документа эксперту на почту, получаете обратную связь и рекомендации — до тех пор, пока не услышите похвалу от эксперта.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 2–3 недели

ВЫБРАТЬ ИТ–ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Что нужно делать: ознакомиться с перечисленными решениями и подобрать для себя систему управления проектами, сервис бухгалтерии, CRM и телефонию.
С чем могут быть сложности: вы можете быть относительно слабо подкованы в интеграции этих сервисов
Как происходит взаимодействие с экспертом: самопроверка, только при необходимости
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 1 неделя

СДЕЛАТЬ ПОРТРЕТ ЦА

Что нужно делать: составить портрет ЦА, используя метод «аватар клиента», описать потребности, платежеспособность и схему принятия решения
С чем могут быть сложности: неправильно оценить уровень платежеспособности ЦА, неправильно оценить уровень готовности рынка к вашему продукту
Как происходит взаимодействие с экспертом: присылаете заполненный шаблон эксперту на почту, получаете обратную связь и рекомендации, при необходимости общаетесь по скайпу.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 3–4 недели

СФОРМУЛИРОВАТЬ УТП

Что нужно делать: учесть требования к УТП по Р. Ривзу и составить УТП своего проекта
С чем могут быть сложности: ваше УТП может оказаться вторичным
Как происходит взаимодействие с экспертом: присылаете редакции документа эксперту на почту, получаете обратную связь и рекомендации — до тех пор, пока не услышите похвалу от эксперта.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 1–3 недели

ПРОВЕСТИ SWOT

Что нужно делать: провести общий анализ сильных и слабых сторон проекта по SWOT
С чем могут быть сложности: вы можете переоценивать свои сильные стороны и не видеть слабостей
Как происходит взаимодействие с экспертом:: присылаете редакции документа эксперту на почту, получаете обратную связь и рекомендации — до тех пор, пока не услышите похвалу от эксперта.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 1 неделя

ПРОВЕСТИ АНАЛИЗ 5F

Что нужно делать: провести анализ положения вашего проекта по модели «5 сил» М. Портера
С чем могут быть сложности: недооценка власти покупателей, неверная оценка реального уровня конкуренции
Как происходит взаимодействие с экспертом: присылаете редакции документа эксперту на почту, получаете обратную связь и рекомендации — до тех пор, пока не услышите похвалу от эксперта.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 2–3 недели

ВЫЯВИТЬ СХЕМУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Что нужно делать: составить схему принятия решения, используя шаблон из раздела 6 — Формирование системы продаж
С чем могут быть сложности: не учесть всех участников схемы принятия решения
Как происходит взаимодействие с экспертом: присылаете редакции документа эксперту на почту, получаете обратную связь и рекомендации — до тех пор, пока не услышите похвалу от эксперта, при необходимости общаетесь по скайпу.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 3–4 недели

ПРОВЕСТИ SWOT

Что нужно делать: провести общий анализ сильных и слабых сторон проекта по SWOT
С чем могут быть сложности: вы можете переоценивать свои сильные стороны и не видеть слабостей
Как происходит взаимодействие с экспертом: присылаете редакции документа эксперту на почту, получаете обратную связь и рекомендации – до тех пор, пока не услышите похвалу от эксперта.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 1 неделя

СОСТАВИТЬ СПИСОК ИЗ 20 БЛИЖАЙШИХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ И СОВЕРШИТЬ 20 ПОПЫТОК ПРОДАЖИ

Что нужно делать: используя интернет и личные связи, составить список из 20 компаний, которым вы предложите воспользоваться вашим продуктом в тестовом режиме/на эксклюзивных условиях; взять обратную связь от потенциальных клиентов
С чем могут быть сложности: вы можете придумывать всевозможные поводы этого не делать («продукт не готов», «нужно позаниматься бизнес–планом»)
Как происходит взаимодействие с экспертом: письменный отчет о результатах 20 попыток продаж, при необходимости общение с экспертом по скайпу. Не прошедшие данный этап не допускаются к дальнейшим этапам.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 2–4 недели

СОСТАВИТЬ ДОГОВОР О ЗАЩИТЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Что нужно делать: составить договор о защите интеллектуальной собственности
С чем могут быть сложности: вы можете не учесть нюансы вашей сферы бизнеса
Как происходит взаимодействие с экспертом: присылаете редакции документа эксперту на почту, получаете обратную связь и рекомендации — до тех пор, пока не услышите похвалу от эксперта.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 2–3 недели

СФОРМУЛИРОВАТЬ ФИНАНСОВУЮ МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

Что нужно делать: сформировать финансовую модель компании, используя предложенный шаблон в разделе 8 — Финансы и Инвестиции
С чем могут быть сложности: неточный подсчет затрат, в частности, налогов
Как происходит взаимодействие с экспертом: присылаете редакции документа эксперту на почту, получаете обратную связь и рекомендации — до тех пор, пока не услышите похвалу от эксперта, при необходимости общаетесь по скайпу.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 2–3 недели

СФОРМИРОВАТЬ БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

Что нужно делать: сформировать бюджет компании на один год, используя предложенный шаблон в разделе 8 — Финансы и Инвестиции
С чем могут быть сложности: неточный подсчет затрат и доходов
Как происходит взаимодействие с экспертом: присылаете редакции документа эксперту на почту, получаете обратную связь и рекомендации, при необходимости общаетесь по скайпу.
Сколько времени может потребовать выполнение задания: 2–3 недели

ЛИТЕРАТУРА. ИСТОЧНИКИ

- Фредерик Бегбедер. **99 франков**
- Стив Бланк, Боб Дорф. **Стартап. Настольная книга основателя**
- Виппефюрт. **Вовлечение в бренд**
- Сет Годин. **Фиолетовая корова**
- Джей Левинсон. **Партизанский маркетинг**
- Джон Маллинз, Рэнди Комисар. **Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план**
- Майкл Портер. **Конкурентная стратегия**
- Джек Траут. **Дифференцируйся или умирай**
- У. Чан Ким, Р. Моборн. **Стратегия голубых океанов**

VI

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ И ПРОДВИЖЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ НА РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНКИ

Система продаж — одна из важнейших систем бизнеса, и от ее эффективности зависит выживание, результативность и успех любого проекта.

В настоящем разделе изложены базовые элементы методики построения системы продаж, используемой российской консалтинговой компанией GreenBusiness при построении систем продаж для высокотехнологичных и ИТ–стартапов.

Построение системы продаж состоит из следующих этапов и подэтапов.

1. **Аналитика и моделирование бизнес-процесса продаж**
- Постановка финансовых целей по продажам
- Описание портретов покупателей
- Формализация схемы бизнес–процесса продажи
- Разработка Тактики продаж
- Разработка Технологии продаж
- Разработка организационной структуры отдела продаж с ростом
- Анализ и выбор возможностей продаж через потенциальных партнеров
- Политика участия в публичных мероприятиях
- Профили менеджеров
- Разработка системы мотивации и KPI
- Подготовка базы контактов потенциальных клиентов

2. Создание системы обучения менеджеров
3. Найм и обучение менеджеров по продажам
4. Вывод отдела продаж на плановый результат

В настоящем пособии детально описана технология разработки пунктов 1 и 2 (Аналитика и создание системы обучения). Пункты 3 и 4 в дальнейшем выполняются компаниями самостоятельно.

6.1. АНАЛИТИКА И МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОДАЖ

6.1.1. ПОСТАНОВКА ФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ ПО ПРОДАЖАМ И РАСЧЕТ ВОРОНКИ

Построение системы продаж начинается с постановки финансовых целей и расчета будущей воронки продаж.

Рис. 4.11. Воронка «привлечь, удержать, вырастить» (физические каналы)

Как делать:
при постановке целей прописываются три сценария затрат — максимум, минимум и средний, затем строится три соответствующих графика продаж. Если цифры в графиках нереалистичны, эти цели отметаются. В итоге нужно остановиться на реалистичных графиках.

При расчете воронки продаж целесообразно использовать модель воронки Стива Бланка и Боба Дорфа.

Прогнозы строятся на основе практического знания эксперта нормальных величин конверсии в аналогичных проектах.

Перед расчетом воронки продаж должна быть определена модель монетизации по А. Остервальдеру (разделенная, “длинный хвост”, платформа, freemium и др.) и рассчитан “средний чек” вашей услуги.

6.1.2. ОПИСАНИЕ ПОРТРЕТОВ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Портрет покупателя — это специальный документ, в котором прописан тип и размер компаний Ваших потенциальных клиентов, характер потребностей и «болевых точек» этих компаний, характерная для этой отрасли схема принятия решения и мотивы лиц, принимающих решение.

Как делать:
выделяются все целевые аудитории, берется компания–типичный представитель каждой аудитории. Каждая компания описывается по следующим параметрам: оборот, сколько лет на рынке, что у них болит, какие услуги интересны, какова схема принятия решения, каковы ценности каждого ЛПР (лица принимающего решение). На выходе — документ на 1–2 страницы по каждой ЦА.

6.1.3. ФОРМАЛИЗАЦИЯ СХЕМЫ БИЗНЕС–ПРОЦЕССА ПРОДАЖИ

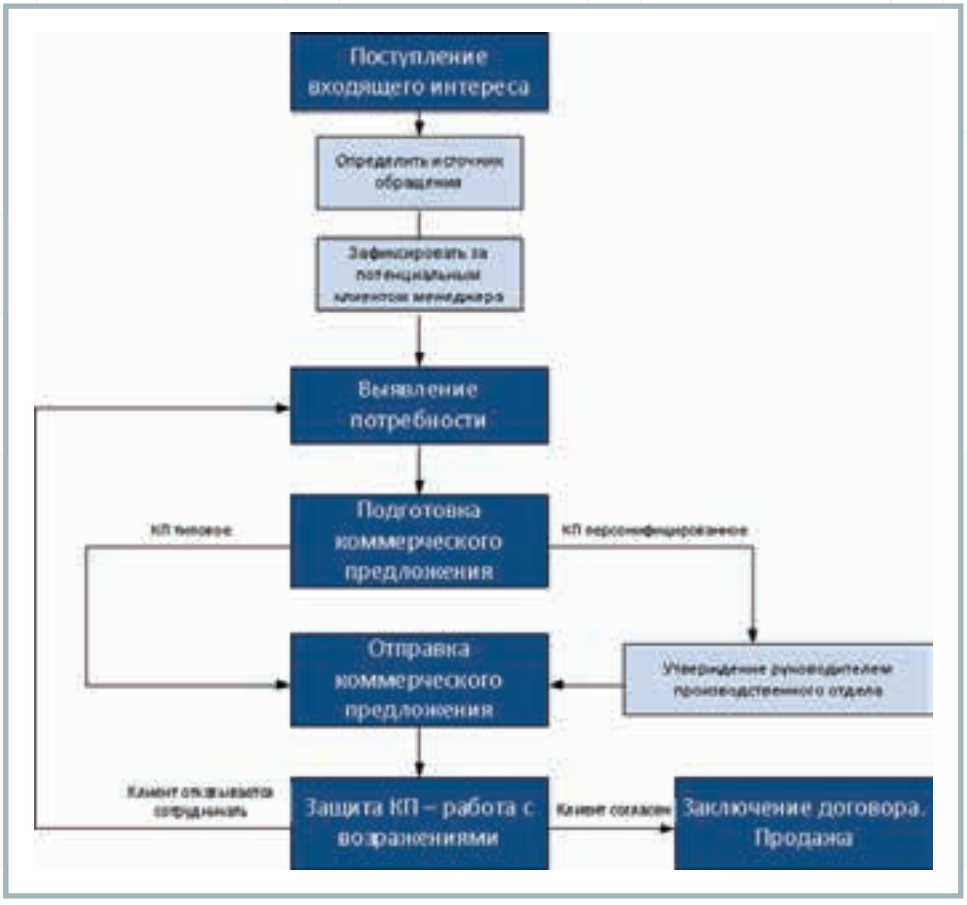

Рис. 32. Формализованный бизнес–процесс продажи

Это графическая блок–схема, по которой легко объяснить новому менеджеру, из каких этапов строится работа с клиентами в Вашей компании, а также легко анализировать текущие слабые стороны работы менеджеров.

Пример работы по бизнес–процессу представлен на Рис. 32.

6.1.4. РАЗРАБОТКА ТАКТИКИ ПРОДАЖ

Это сводный документ, включающий целевые вертикали, портреты целевых клиентов, а также индивидуальную для Вашей компании совокупность тактик продаж, опирающуюся на Вашу миссию и видение и Ваше уникальное торговое предложение. На практике это документ на 3–5 страниц.

Состав Тактики продаж:

- Краткая характеристика выбранного сегмента ЦА
- Типичная схему принятия решения
- Мотивы ЛПР
- Ценностные сообщения для ЛПР
- Общий порядок действий при продаже
- Ожидаемые возражения и ответы
- Типичные риски в сделках с данным типом клиента
- Ссылки на документы

Порядок действий продавца:
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.

Как делать:
делается документ под каждый продукт/услугу компании из следующих разделов: ЦА продукта, питчи (ценностные сообщения) по продукту, схема принятия решения, на какого руководителя лучше выходить, порядок действий для продажи, типичные возражения и их нейтрализаторы, типичные риски по сделке.

	Целевая аудитория 1 —	Целевая аудитория 2 —	Целевая аудитория 3 —
Схема принятия решения для ЦА			
Ценностные сообщения для ЦА			

Типичное возражение	Предлагаемый способ нейтрализации

Ожидаемые риски и препятствия сделки	Предлагаемый способ профилактики риска

6.1.5. РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ

Это документ, определяющий конкретные действия менеджеров по продажам и их руководителей от поиска клиентов до заключения повторных сделок. В этом документе детально прописывается, что и когда менеджеру следует делать или не делать, и что и как делать руководителю продаж. На практике это документ на 20–50 страниц.

Как делать:
Делается сводный документ со схемой бизнес–процесса, со всеми тактиками продаж, системой мотивации, моделью оргструктуры, должностными инструкциями и памятками.

6.1.6. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖ С РОСТОМ

Это схема оргструктуры Вашего отдела продаж, начинающаяся с генерального директора и заканчивающаяся младшим менеджером по продажам, в двух или трех временных срезах — первый год, второй год итд. Она нужна, чтобы Вы могли подсчитать Ваши затраты на ФОТ, орг– и хозрасходы и прочее, а также чтобы Вы представляли, сколько человек будет делать Вам желаемое количество оборота.

Как делать:
делается 2 схемы орструктуры как в учебнике по управлению — на ближайшие 3 месяца и через год. Указываются все штатные единицы и линии управления.

6.1.7. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И KPI

Это схема материальной компенсации и нематериальной стимуляции Ваших менеджеров, которая действительно мотивирует на перевыполнение плана продаж. На практике — это таблица заработных плат, а также пояснительная записка о средствах нематериальной мотивации, подходящей для Вашей компании. К слову, нематериальная стимуляция работает сильнее материальной.

Как делать:
составляется таблица мотивации менеджеров, включающая следующие разделы: грейды или разряды квалификации (столбики), строки — оклад, комиссия, бонусы, акселераторы, затем KPI и нематериальные способы мотивации.

6.1.8. ПОДГОТОВКА БАЗЫ КОНТАКТОВ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ

Это база компаний Ваших потенциальных клиентов с именами и контактами руководителей, которую наша компания составит и предоставит Вам, используя наши собственные источники. При ее помощи Вы всегда сможете «подтягивать» текущие продажи инициативным прозвоном, если входящих обращений мало или кончился крупный проект.

Как делать:
приобретается легальная готовая база компаний, либо привлекается аутсорсинговый партнер для составления базы компаний потенциальных клиентов Клиента с ФИО директоров.

6.1.9. ВНЕДРЕНИЕ CRM

CRM (customer relations management) представляет собой информационную систему, позволяющую вести все контакты, задачи, сделки и генерировать отчеты.

Для управления продажами можно использовать:
- AmoCRM
- Битрикс24
- FreshOffice
- Highrise
- vTiger
- ZohoCRM

6.2. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКТА МАРКЕТИНГОВЫХ МАТЕРИАЛОВ (SALES KIT) ДЛЯ ПРОДАЖИ ПРОДУКТА

Sales Kit или комплект маркетинговых материалов — это “лицо” маркетинга фирмы, выражение профессионализма маркетолога и главный инструмент поддержки продаж. Без Sales Kit осуществление продаж затруднено, если не невозможно.
Sales Kit индивидуален для каждой компании, однако, как правило, он включает следующие виды документов.

«ОДНОСТРАНИЧНИК» КОМПАНИИ

Включает в себя базовую информацию о главной ценности предложения компании, а также контакты. Выполняет функцию привлечения внимания. Особенно важно при разработке — графическое оформление.

«БОЛЬШАЯ БРОШЮРА» КОМПАНИИ

Включает в себя базовую информацию о компании, основные ценности предложения компании, обзорную информацию о продуктах, контакты. Выполняет функцию базового информирования об услугах компании. Особенно важно при разработке — сбалансированность контента, текста не должно быть много.

ШАБЛОН ПРЕЗЕНТАЦИИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА

Типовой коммерческий документ для индивидуальной презентации предложения клиенту. Содержит слайды для описания ситуации клиента, предлагаемого решения, гарантий, условий оплаты. Особенно важно при разработке — отсутствие ошибок, графическое оформление.

ШАБЛОН КП

Типовой коммерческий документ, включает в себя описание ситуации клиента, предлагаемое решение, гарантии, условия оплаты и информацию о компании. Особенно важно при разработке — отсутствие ошибок, отсутствие лишнего текста.

ШАБЛОН ДОГОВОРА

Типовой договор на стандартный продукт или услугу компании. Делается для каждого продукта компании. Особенно важно при разработке — отсутствие ошибок, глубокая проработка условий.

КЕЙСЫ КОМПАНИИ

Включает в себя базовую информацию о пользе клиентов компании от пользования вашими услугами. Содержат информацию о том, как было “до” услуги, что было предложено, какой был результат, и отзыв клиента. Служат для формирования доверия. Особенно важно при разработке — графическое оформление, лаконичность подачи.

6.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПИЛОТНЫХ ПРОДАЖ

Пилотные продажи необходимы для обеспечения следующих задач:

1. тестирование спроса в выбранной нише
2. определение среднего цикла продажи
3. расчет средней суммы сделки
4. расчет стоимости продажи

6.3.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СРЕДНЕГО ЦИКЛА ПРОДАЖИ

Средний цикл продажи — это средний срок от момента “нет клиента” до момента “появился новый клиент”. Это срок, необходимый для выполнения бизнес–процесса продажи целевому клиенту один раз.
На практике средний цикл продажи определяется путем генерирования отчета в CRM или подсчета срока закрытия сделки вручную.

6.3.2. РАСЧЕТ “СРЕДНЕГО ЧЕКА”

Средний чек — это средняя сумма сделки, необходимый показатель для прогнозирования и планирования продаж.
На практике средний чек рассчитывается путем суммирования выручки за отчетный период и деления на количество новых сделок в данном периоде.

6.3.3. РАСЧЕТ CAC

Стоимость привлечения клиента (CAC) — это размер затрат компании для получения в пересчете на одного нового клиента.

Формула расчета CAC:
Стоимость привлечения одного клиента = (сумма, потраченная на конвертацию лидов)/(общее количество приобретенных клиентов)

6.5. ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНИКИ ПРОДАЖ

6.5.1. ЭФФЕКТИВНОЕ ОБЩЕНИЕ ПО ТЕЛЕФОНУ

Почему–то первые звонки будущим клиентам в книгах о продажах принято называть холодными. Как будто мы постоянно звоним не в интересные компании, а в царства абсолютных врагов человеческого рода, у которых нет никаких потребностей и проблем в бизнесе. Как будто все звонящие в эти компании неизбежно получают отказы и пишут на форумах, что эти компании достигли абсолютного успеха и им ничего никогда не будет нужно. Как будто в офисах этих компаний никогда не раздавался звонок от компании, которая меняла их жизнь и давала новые возможности в их бизнесе.
И как будто один звонок, который не принес немедленного результата, способен сломить весь Ваш позитив и все жизнелюбие!

Какая чушь — этот образ — холодные звонки! Для меня первый звонок — это что–то волнующее, это что–то, манящее возможностью нового сотрудничества, перспективами увеличения оборотов моего бизнеса, это потенциальное подкрепление моих планов отправиться с женой на экзотический курорт. Вот, что такое в моей жизни так называемые «холодные звонки»! Всем бы в жизни такой холод!!!

Как же сделать, чтобы первые контакты с компаниями Ваших будущих клиентов стали такими же приятными для Вас, как для меня? Давайте поговорим об инструментах, чтобы делать первые звонки с пользой, удовольствием и максимальной эффективностью.

В конце первой главы среди Десяти советов начинающему продавцу не зря стоит пункт о том, что Вам следует звонить старым знакомым, малознакомым, а то и просто незнакомым людям, чтобы просто с ними общаться.

Способность получения удовольствия от общения с незнакомыми людьми играет ключевую роль в эффективных первых звонках.

Ниже приведем технологию, которая позволит сделать первые звонки эффективными.

1. Перед звонком в организацию четко поймите, с кем Вам по–настоящему имеет смысл говорить. Если Вы намерены продать рекламные услуги, все равно рано или поздно Вам придется общаться с руководителем отдела маркетинга. Вот ему и звоните. Экономьте свое время, общайтесь с людьми, которые принимают нужные Вам решения.
2. Перед звонком постарайтесь найти имя этого человека в интернете. Яндекс Вам в помощь. Звонок другу Вам в услужение. Если найти имя не удалось, сначала можно позвонить в отдел общественных связей или прямо секретарю и спросить просто — «Как зовут Вашего директора по…?».
3. Попадая на секретаря, помните: краткость — сестра таланта. Часто секретари соединяют с лицами, принимающими решение, не особо интересуясь, зачем он Вам нужен. Она просто ценит свое время.
4. Если секретарь не ценит свое время, вдумчива по своему характеру или скучает, спрашивая Вас «по какому вопросу?», представьтесь и скажите ей так называемую «золотую фразу» — заготовленную заранее тему разговора, которая изначально понятна и интересна только Вашему лицу, принимающему решения, и Вам. «Девушка, соедините пожалуйста с Вашим директором по маркетингу.» — «А кто его спрашивает?» — «Людмила Иванова». — «А по какому вопросу?» — «По вопросу организации канала онлайн–продаж с рентабельностью не ниже 30% при помощи технологий контекстной рекламы». Если секретарь тянется к знанию — не жалейте их! Дайте ей их все, уточните, все ли она поняла!
5. Когда Вас соединили с лицом, принимающим решение, самый простой способ заинтересовать его — задать ему правильный и умный вопрос, на который у него будет возможность красиво ответить. Пытайтесь понять его ситуацию и «болевые точки» в его работе, предлагайте встречу, чтобы поделиться интересной для него информацией по его «болевой точке». Изучите эту компанию и сделайте несколько предположений, «где у него может болеть».
6. Не пытайтесь на первом звонке убедить, что Ваша компания может быть ему интересна. Не пытайтесь убедить, что Ваши услуги могут быть интересными. Упаси Господи Вас пытаться убедить, что Ваши цены могут быть интересны. Убеждайте только в одном — что встреча с Вами может принести ему пользу, даст ему доступ к ценной информации и полезному совету. И ненавязчиво — рано или поздно — предлагайте встречу.

И главное. Так называемые «холодные звонки» — это реально перспективное, интересное, и часто очень веселое занятие. Если перед звонком, представлять себе возможный конечный результат — крутой интересный проект, многолетний контракт, великолепный корпоратив — что бы Вы ни продавали, каждый звонок становится Приглашением–в–Радость.

И это приглашение Вы выписываете себе сами!

6.5.2. ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

У каждого Заказчика есть свой Бизнес–список. Это обязательный набор объективных характеристик продукта или услуги, которые требуются компании Заказчика, и ограничений, связанных с ее закупочными возможностями. Очень часто Ваше контактное лицо мало влияет на этот список или не влияет на него совсем. Это как система опознавания истребителей «свой–чужой». Не проходишь по критериям — до свидания.

Как выяснить Бизнес–Список Вашего Заказчика?

Вы должны быть способны четко ответить на вопросы, указанные ниже.

ВОПРОСЫ О БИЗНЕСЕ ЗАКАЗЧИКА

1. Какие бизнес–цели ставит Заказчик?
2. Какие конкретные задачи ставит Заказчик?
3. Какие подходы к решению своих задач рассматривает Заказчик? Какие подходы он пробовал?
4. Какие подходы кажутся ему предпочтительными и почему?
5. По каким критериям Заказчик будет выбирать поставщика в этот раз?
6. Кто является основным лицом, принимающим решение? Распоряжается ли это лицо собственным бюджетом или согласует его?
7. Какие ограничения существуют у Заказчика в выборе поставщика?
   - Есть ли финансовые ограничения?
   - Есть ли политические ограничения (запрещает ли руководство работать с какими–то конкретными компаниями и почему)?
   - Есть ли бюрократические ограничения (например, работает ли Заказчик только с юрлицами на полном налогообложении или такого ограничения нет, работает ли Заказчик по определенному Федеральному Закону)?
8. Какова процедура выбора и принятия решения у Заказчика? Кто в ней участвует? Какова схема принятия решения?

Возьмите Бизнес–Список Заказчика за основу Вашей работы с каждым клиентом, и Вы будете по–настоящему хорошо понимать каждого клиента.

Любое, даже понятное и привлекательное предложение, может «зацепить», а может оставить равнодушным. Порой мы читаем текст и неосознанно чувствуем «Да, мне это нравится!», а иногда — наоборот, морщимся и думаем: «Что–то не то».

От чего это зависит? От особенностей нашего восприятия. От наших личных потребностей и интересов. От ценностей, которые важны конкретно для нас. Предложение, которое просто понятно излагает преимущества Вашего сервиса или продукта, обезличенно, а значит — адресовано г–ну Никому.

Каждый из нас, читая каждый текст, думает, сознательно или нет: что здесь может быть полезным именно для меня.

Что мною движет, когда я выбираю? Как я выбираю ноутбук?

В ноутбуке меня всегда интересует то, выполняет ли он мои критерии выбора. И ничего другого. Я ищу ноутбук за тридцать тысяч рублей с камерой для скайп–звонков, хорошей видеокартой и чтобы он был легкий — мне его по всей стране таскать.

Мне уже не подходит MacBook Pro по цене. Мне не подходит Sony Vaio, хотя оба ноутбука хорошие. Мне подходят ноутбуки средней ценовой категории, например, Asus, Acer, HP и Dell.

Как же я выберу между этими производителями? Поверю заверениям продавца, который хвалит все ноутбуки одинаково? Нннет. Послушаю ли я продавца? Да. Как я буду слушать? Я буду слушать и фильтровать его слова, зная, что ему, возможно, все равно, что именно я куплю. К чему же я обращусь, чтобы сделать мой выбор?

Я начну пробовать разные ноутбуки, чтобы понять, какой мне больше нравится. Начну смотреть на них, оценивая, какой красивее. Начну представлять, как тот или другой ноутбук будет смотреться на столе у заказчика, что он будет говорить обо МНЕ. Начну прикидывать, поместится ли этот и этот в мою сумку, взвешивать их в руке.

Только потом, выбрав двух фаворитов, я спрошу про различия между ними. Послушаю–пофильтрую слова продавца. Спрошу про гарантию и нет ли дополнительных бонусов.

Наконец, сравнив опции, я выберу того производителя, который производит наиболее экологичную технику — заботится о безвредной утилизации своих ноутбуков, минимизирует выброс CO_2, ведет активную дея–

тельность по защите экологии. Как думаете, будет ли все это знать рядовой «менеджер–рюга», для которого я — один из безликих и безразличных ему сотен и тысяч.

Я куплю, скорее всего, тот ноутбук, который мне понравился больше, когда я представил, как я ставлю его на стол своего заказчика, тонкий и легкий, почти как MacBook, провожу презентацию и получаю контракт.

Обладает ли на самом деле выбранный мной ноутбук всеми теми качествами, за которые я его выбрал? Видел ли я видеоролики с человеком, похожим на меня, ставящим ноутбук на стол Заказчика и выигрывающего контракт? Нет. Видел ли я посадки лесов от этого производителя? — Своими глазами нет.

Я додумал за производителя, почему ноутбук подходит мне лучше всего. Как так вышло? Я обратился к моим личным предпочтениям. На чем они построены? На моих ценностях.

Продавец, который так и не поймет, почему я выбрал именно свой ноутбук, обрезает себе успешную карьеру. Он не узнает, почему именно такой человек, одетый и говорящий как я, выбрал именно этот ноутбук.

Продавец, который не спросит, какие ноутбуки мне нравятся и по каким критериям я их выбираю, что я слышал о тех или иных марках, становится просто официантом, которому я вправе не дать чаевых. Поскольку разница между человеком, подносящим разные блюда, и человеком, помогающим выбрать то, что нужно, очевидна и огромна.

Мой личный выбор среди двух или трех ноутбуков (читай — претендентов на мой Бизнес–Список) всегда осуществляется на основе моих личных предрасположенностей, предрассудков, ценностей и эмоций.

Мой личный выбор всегда осуществляется по моему Личному Списку. Этот список секретен. О нем узнают далеко не все продавцы. Сам факт того, что продавец им не интересуется, для меня есть важный критерий отказаться от покупки у этого конкретного поставщика.

6.5.3. ЯЗЫК ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Маркетологи и менеджеры по продажам знают, что в каждом языке мира существует своеобразный “подъязык”, который называется языком возможностей.

Язык возможностей — это слова, связанные с возможностями, будущим, новым и потому интригующим.

По многочисленным исследованиям маркетологов, эти слова обеспечивают более высокие продажи.

Рис. 33. Постер “Язык возможностей” из книги “Продать равно помочь”

6.5.4. СЕКРЕТЫ ПРЕЗЕНТАЦИИ ПО МЕТОДУ «СЕЙЧАС БУДЕТ ПОЛЕЗНО»

Метод презентации “сейчас будет полезно” — удобный алгоритм построения вашей презентации с предварительной подготовкой и спонтанно.

Метод был впервые введен в российскую практику экспертами компании GreenBusiness.

При построении презентации по методу “сейчас будет полезно” аргументы всегда располагаются в следующем порядке:

- какова ситуация клиента сейчас
- чего он хочет, к чему стремится
- что мы предлагаем, чтобы он достиг своей цели

Каждый тезис, который вы хотите донести, всегда снабжается подводящими аргументами “сейчас” и “будет”.

Преимущество метода заключается в том, что построение презентации по методу “сейчас будет полезно” позволяет гибко изменять размер вашей презентации и порождать презентацию спонтанно, что является важным фактором на этапе стартапа. Кроме того, презентация, построенная по этому принципу, очень хорошо воспринимается на слух.

Рис. 34. Презентация по методу “сейчас будет полезно”

6.5.5. РАБОТА С СОПРОТИВЛЕНИЕМ КЛИЕНТА

Данный раздел представляет собой отрывок из книги “Продать равно помочь” А. Майбороды.

Сопротивление клиента проявляется на всем протяжении цикла продаж. Явления сопротивления — это:

- Холодность в общении
- Скепсис относительно всех товаров или услуг на Вашем рынке
- Скепсис относительно именно Вашего продукта
- Непонимание собственных потребностей, иллюзии потребностей у Клиента
- Непонимание, какими способами можно удовлетворить свои потребности
- Непонимание, какой именно продукт или услуга лучше и почему
- Объективные ограничения и требования
- Субъективные предпочтения и желания Клиента
- Мнения авторитетных для Клиента людей
- Форс–мажорные обстоятельства
- Нехватка времени на Вас

Все это — многообразные проявления сопротивления, которые в том или ином виде встречал каждый менеджер, обладающий реальным опытом работы.

Рис. 35. Логика сопротивления клиента. Иллюстрация из книги “Продать равно помочь”

Любопытно, что различные разновидности проявляются на разных этапах цикла продажи, и поэтому важно знать, что ожидает нас на каждом конкретном этапе. Кроме того, зная, какой вид сопротивления типичен для какого этапа, легко оценить, адекватно ли сопротивление данного Клиента в данный момент данной сделки.

На диаграмме сопротивления–напряжения продаж отражены типичные виды сопротивления Клиента на разных этапах цикла продажи и очередность их обработки.

Давайте проговорим полную схему психологического сопротивления «сферического клиента в вакууме». Сразу скажу, не все реальные Клиенты проявляют все указанные виды сопротивления, однако у многих проявляется не менее половины из указанных видов, и уж совсем легкие Клиенты — те, у кого проявляется один из трех видов сопротивления.

Поначалу Клиент относится с недоверием лично к Вам (помните, почему? Мы обсуждали это в Главе 1). Если Клиент не знает реального положения дел в области решения его задач, он может не верить в рынок. Если он где–то читал неоднозначные отзывы о Вашем товаре, он недоверчив к Вашему продукту.

Когда Вы наладите здоровые и доверительные отношения с Клиентом, он может, во–первых, не до конца осознавать масштаб и характер своей проблемы, считать, что проблема меньше, чем есть на самом деле. Если Клиент осознает проблему, сплошь и рядом он не знает, как ее правильно решать, не знает или не понимает преимущества разных подходов. Наконец, если клиент понимает, какой подход лучше всего применим именно к его задаче, он не знает, кто из поставщиков решений по данному подходу лучше.

Когда Вы формируете предложение для Клиента (молодцы! С таким непростым Клиентом дошли до сделки!), у него как у Каждого клиента есть требования и ограничения, относящиеся к его Бизнес–Списку, а также, что не менее важно, личные предпочтения и мнения. Клиент, стремящийся вести бизнес экологично, вряд ли купит

бумагу, не сертифицированную по FSC. Он же предпочтет общаться с некурящим Продавцом.

Сформировав предложение, Вы займетесь двумя следующими важнейшими факторами сопротивления сделке — влиятелями и форс–мажорными обстоятельствами. Влиятели есть у всех! В компаниях с западным менеджментом они соответствуют должностным лицам в цепочке согласования (финансовый директор, технический директор, бухгалтер, юрист). В российской деловой практике влиятели очень часто играют весьма неожиданные роли — жена соучредителя бизнеса, собственная супруга ЛПР, младший системный администратор (единственный, кто разбирается в интернет–технологиях в компании…), подруга на работе. Это — норма отечественного бизнеса. Помните? — «Русский человек без отношения — пустоцвет», — говорил в фильме «Двенадцать» Никита Михалков.

Задача Продавца на этапе согласования сделки — заручиться поддержкой или как минимум нейтрализовать негатив всех влиятелей с одной простой целью — чтобы этот фактор сопротивления для Вас не превратился в форс–мажор.

Заручившись поддержкой влиятелей, умелый Продавец сделает все, чтобы осуществить профилактику форс–мажорных обстоятельств. «Что нам может помешать начать? Может ли случиться форс–мажор, из–за которого наша работа может отложиться?» — вот инструменты, которые Продавец будет использовать.

Наконец, и при подписании мы боремся со всевозможными срочными вводными нашего Клиента, а также конкурируем за его время — потому что у каждого эффективного руководителя время расписано по минутам.

Как Вы видите, «сферический клиент в вакууме» проявляет целую цепочку феноменов сопротивления. И это нормально. Наличие сопротивления — это нормально. Отсутствие сопротивления — это тревожно. При оценке адекватности сопротивления действует принцип «дорога ложка к обеду» — для разных этапов общения с Клиентом нормальны разные виды сопротивления. Для удобства Вы можете пользоваться следующей табличкой.

Рис. 36.Схема нейтрализации возражения из книги "Продать равно помочь"

Рис. 37. Схема нейтрализации возражения. Шаги 3 и 4

Рис. 38. Схема нейтрализации возражения. Шаги 5а и 5б

УНИВЕРСАЛЬНАЯ СХЕМА НЕЙТРАЛИЗАЦИИ СОПРОТИВЛЕНИЯ КЛИЕНТА

Нейтрализация любого возражения состоит из пяти простых этапов.
Сначала Вы слушаете Клиента.

Потом Вы проявляете эмпатию — то есть, даете ему понять, что понимаете, почему он так думает, выражаете свое принятие того, что он имеет право так считать. Это называется «присоединение».

«Я с Вами согласен» — это не присоединение. Не соглашайтесь с ложным утверждением.

«Многие думают так, как Вы» — это присоединение. Вы не согласились, но признали право Клиента считать так, как он говорит.

Поскольку Клиент все же пытается лукавить либо с Вами, либо с собой, то нам следует нейтрализовать его ложное утверждение. Одним из множества способов. Применяем нейтрализатор.

Вы нейтрализуете его словесный «снаряд» и выводите его на выбор «Правда или Ложь».

Если Клиент сразу не сказал истинную причину своих сомнений, Вы повторяете предыдущую процедуру, пока ВАМ это не надоест.

Каждый Клиент достоин того, чтобы сделать все, чтобы ему помочь.
Но — факт — не каждый Клиент достоин быть Клиентом.

13 СПОСОБОВ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ВОЗРАЖЕНИЙ

Третий шаг — и центральное звено сопротивления Клиента — собственно, словесный «снаряд».

Как делать так, чтобы эти снаряды попадали мимо?

Вот вам 13 способов, которыми можно нейтрализовать большинство возражений.

Тип нейтрализатора	Как выглядит на практике
Авторитетные люди	Вообще наш клиент «Газпром» считает иначе…
Рефрейм	Мы не говорим о цене, а о ценности
Перифраз	То есть дорого значит плохо??
Зум плюс/зум минус	Цена — лишь один из параметров проекта
Приоритезирование	Срок поставки все же важнее, чем…
Просвещение	Я Вам сейчас расскажу новый тренд…
Айкидо	Недешево, но Вы же не хотите брать ерунду?!
Юмор	А знаете анекдот?
Базар уступок	Если мы пересмотрим условия оплаты, то…?
Длань Господня	Господи, мне казалось, я все так подробно…
И знать ничего не хочу	!!!
Предвосхищение	Вы сейчас, наверное, думаете, что…
Наказать обидчика	Извините, но я никогда не поверю, что 50% скидки…
Поделиться чувствами	Знаете, буду с Вами откровенен…

Таблица 6. Приемы нейтрализации возражений из книги "Продать равно помочь"

Главное, что следует помнить: если появилось возражение, значит два часа/два дня/две недели назад Вы недостаточно глубоко поняли потребности, предпочтения и ограничения Клиента. Запомните этот случай и постарайтесь в следующей сделке сделать все необходимое, чтобы избежать такого возражения.

ЗАДАНИЯ

6.1. Сформулируйте вашу стратегию продаж, в том числе ответив на следующие вопросы.

6.1.1. Финансовая цель компании (указать сумму и срок):
6.1.2. Сегменты ЦА:
6.1.3. Модель монетизации вашего бизнеса (по Остервальдеру):
6.1.4. Средний чек:
6.1.5. Средний цикл продажи (дней/месяцев):
6.1.6. Ваш плановый CAC?
6.1.7. Основные каналы коммуникации с ЦА:
6.1.8. Штат отдела продаж в первый год:
6.1.9. Штат отдела продаж во второй год:

6.2. Расчет воронки продаж и плана продаж проекта

6.2.1. Заполните таблицу прогноза воронки продаж — конверсия 1

Этап конверсии	Количество лидов на этапе	Источник лидов

Нарисуйте профиль полученной воронки.

6.2.2. Заполните таблицу прогноза воронки продаж — конверсия 2

Этап работы с лидом	Количество лидов на этапе
Первый контакт	
Выявление потребностей	
Формирование сделки	
Предложение	
Согласование	
Подписание	
Допродажа	
Кросс–продажа	

Нарисуйте профиль полученной воронки.

6.3. Пропишите тактику продажи в компанию-представителя вашей целевой аудитории.

	Целевая аудитория 1 —	Целевая аудитория 2 —	Целевая аудитория 3 —
Схема принятия решения для ЦА			
Ценностные сообщения для ЦА			

Порядок действий продавца:
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.

Типичное возражение	Предлагаемый способ нейтрализации

Ожидаемые риски и препятствия сделки	Предлагаемый способ профилактики риска

6.4. Перечислите состав и предоставьте Sales Kit вашего продукта. Чем именно обусловлен такой состав?

6.4.1. Какие типовые ошибки в брошюре компании Вы знаете?
6.4.2. Какие типовые ошибки в КП компании Вы знаете?
6.4.3. Какие типовые ошибки в презентации Вы можете назвать?

6.5. Укажите 20 первых компаний, в которые Вы произведете первые попытки продажи.

Компания	Контактное лицо и должность	Контакты	Планируемая дата общения	Результат контакта

ЛИТЕРАТУРА. ИСТОЧНИКИ

- **Константин Бакшт.** Построение отдела продаж с нуля
- **Стив Бланк, Боб Дорф**. Стартап. Настольная книга основателя.
- **Кармин Галло.** iПрезентация. Уроки убеждения от Стива Джобса
- **Александр Деревицкий.** Школа продаж. Работа с возражениями
- **Оливия Фокс Кабейн.** Харизма
- **Андрей Майборода.** Продать равно помочь
- **Н. Непряхин.** Убеждай и побеждай.
- **В.В. Пономаренко.** Практическая характерология
- **Кристина Птуха.** Эмоциональные продажи
- **Нил Рэккем.** СПИН–продажи
- **Николай Рысев.** Активные продажи
- **Роберт Чалдини.** 50 способов быть убедительным
- **Тадао Ямагучи.** Путь торговли

VII

ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОГО БИЗНЕСА

7.1. ВВЕДЕНИЕ. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящее методическое пособие разработано с целью оказания квалифицированной юридической помощи на этапе создания бизнеса и вывода проекта на рынок. Данное методическое издание будет полезным и для компаний уже работающих на рынке, но планирующих получение инвестиций, вывод продукта на зарубежные рынки. Пособие содержит выводы, основанные на судебной практике и на практике юристов, сопровождающих инвестиционные проекты.

Любой бизнес начинается с идеи, но согласно российского законодательства, идея не защищается авторским правом, поэтому ее легко «потерять». Без правильного оформления и надлежащей защиты, проект можно потерять на любом этапе. Для того, чтобы этого не произошло, нужно не только продумать идею, но и продумать правильную стратегию оформления активов, отношений с партнерами, коллегами и сотрудниками на каждом этапе ее развития. Когда Вы понимаете, что у Вас есть идея и она уникальна, нужно продумать, сможете ли вы реализовать это в одиночку, если нет, тогда нужны партнеры, инвесторы, средства, человеческие и технические ресурсы. Все эти отношения требуют юридически правильного оформления.

Концепция и стратегия развития позволяют определить на начальном этапе, что нужно для реализации Вашей идеи. Не обязательно делать это профессионально, конечно, желательно, но, если нет такой возможности на начальном этапе можно определиться с начальным бюджетом, который позволит запустить проект, для этого нужен самый элементарный бизнес — план.

Бизнес план должен содержать информацию об:

- идее и факторах, напрямую влияющих на успешность ее реализации.
- качестве и характеристиках продукции или услугах;
- доходах и предполагаемых расходах;
- последовательности действий, отображающих пошаговый алгоритм реализации идеи, например,
  - а) регистрация юридического лица;
  - б) заключение необходимых договоров, соглашений;
  - в) поиск партнеров, инвесторов, либо четкое понимание оформления отношений с людьми, которые окружают Вас, т.е. вместе с Вами хотят создать проект;
  - г) способы и методы рекламных компаний — бюджет;
  - д) определить способ реализации товаров или услуг.

Начнем по порядку:

Исходим из того, что у Вас есть идея, она уникальна. Вы подготовили бизнес план, но что с этим делать, с чего начать? Во–первых, нужно определиться нужны ли Вам партнеры, сотрудники, которые будут помогать вам в реализации ваших планов. Оформить эти отношения соответствующим образом, чтобы не было проблем в будущем. Во–вторых, выбрать наиболее подходящую форму юридического лица, соответствующую вашим планам и бизнесу. В–третьих, защитить самое дорогое, что у вас есть на начальном этапе — свою интеллектуальную собственность, и после оформления каждого этапа юридически грамотно, вы сможете выйти на рынок, не опасаясь, что ваши партнеры в самый неподходящий момент уйдут в новый проект или выведут интеллектуальную собственность, инвесторы прекратят инвестирование без предупреждения, не выполнив свои обязательства до конца и т.д.. Возможных рисков может быть очень много на каждом этапе становления компании и для того, чтобы делать это юридически грамотно, мы разработали настоящее методическое пособие.

7.2. ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА. РЕГИСТРАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

7.2.1. ВЫБОР ФОРМЫ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА

На сегодняшний день российское гражданское законодательство существенно изменилось, это связано, прежде всего, с экономической ситуацией в мире и в нашей стране, в том числе, с развитием бизнеса, выходом российских компаний на зарубежные рынки и стремлением России соответствовать европейским стандартам. Внесены существенные изменения в Гражданский кодекс РФ, существенно изменен раздел регламентирующий порядок создания и организации юридических лиц. Исключены некоторые организационно–правовые формы. Общие положения по созданию юридического лица и организационные формы установлены в Гражданском кодексе РФ (часть 1). Регистрация юридического лица в форме ООО и АО, права участников, организация управления и многое другое регламентировано специальными законами: Закон об «Обществах с ограниченной ответственностью», Закон об «Акционерных обществах», Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». от 08.08.2001 N 129–ФЗ. (принят ГД ФС РФ 13.07.2001) (действующая редакция от 30.03.2015).

Согласно ст.50 ГК РФ, «… 2. Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в организационно–правовых формах хозяйственных товариществ и обществ, крестьянских (фермерских) хозяйств, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий…».

Мы рассмотрим варианты, которые наиболее часто используются для ведения бизнеса подробно, такие как, АО (акционерные общества) и ООО (Общество с ограниченной ответственностью), а остальным формам дадим определения.

Если вы планируете крупный бизнес, с возможностью продажи акций, выпуска их на рынок ценных бумаг, то, соответственно, нужно рассматривать ПАО (публичное акционерное общество). Публичным является акционерное общество, акции которого и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах. Правила о публичных обществах применяются также к акционерным обществам, устав и фирменное наименование которых содержат указание на то, что общество является публичным.

Общество с ограниченной ответственностью и акционерное общество, которое не отвечает признакам, указанным выше, признаются непубличными.

Если вы пока не уверены, что вам необходима возможность для выпуска акций, то можно рассмотреть наиболее часто используемую форму — ООО (общество с ограниченной ответственностью).

Подробно с правами и обязанностями участников и с порядком создания обществ можно ознакомиться в Гражданском кодексе РФ часть 1, глава 4 и в федеральных законах: Федеральным законом №14–ФЗ от 08.02.1998 года (в редакции 06.04.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью», №208–ФЗ от 26.12.1995 года (в редакции 06.04.2015), №129–ФЗ от 08.08.2001 года (в редакции 30.03.2015 года) «О государственной регистрации юридических лиц» Закон о государственной регистрации юридических лиц описывает порядок регистрации юридического лица, формы документов и порядок внесения изменений в учредительные документы.

Общество с ограниченной ответственностью — коммерческое юридическое лицо, уставной капитал которого состоит из долей его участников.

Акционерное общество — коммерческое юридическое лицо, уставной капитал которого составляют акции его участников.

Главное отличие ООО от непубличного АО — это способ формирования уставного капитала: уставный капитал АО состоит из акций, а в ООО — из долей участников. В ООО есть возможность полностью запретить или существенно ограничить возможность принятия в Общество новых участников. Это достигается путем включения в устав ООО прямого запрета на отчуждение участником своей доли третьим лицам либо путем установления в уставе требования о получении согласия остальных участников и самого ООО на совершение такой уступки.

В непубличных обществах учредители несут ограниченную ответственность по долгам созданной ими организации в пределах стоимости вкладов, внесенных в уставный капитал. Участники обществ имеют возможность привлекать дополнительные инвестиции в виде дополнительных вкладов в уставный капитал (для ООО) или дополнительной эмиссии акций для непубличного акционерного общества.

В непубличном АО нельзя полностью исключить возможность включения в состав участников новых акционеров. Единственное ограничение — это преимущественное право покупки акций при продаже третьему лицу. Однако безвозмездная передача акций третьему лицу может осуществляться свободно. Уставом АО не может быть предусмотрено получение согласия остальных акционеров и самого АО на отчуждение акций как третьим лицам, так и другим акционерам. Таким образом, непубличное АО более открыто для третьих лиц.

До 2009 года существенным отличием ООО от непубличного АО была установленная действующим законодательством возможность участника ООО выйти из состава ООО в любое время, потребовав выплаты реальной стоимости своей доли. Вступившие в силу 1 июля 2009 года изменения, устанавливают ограничение на это право ООО и позволяют свободный выход из ООО только в том случае, если это предусмотрено уставом общества.

Также существуют формы организации юридического лица, такие как хозяйственные товарищества, такие как Товарищество на вере и Полное товарищество. Эти формы необходимо отличать форм ведения бизнеса — простого товарищества и инвестиционного товарищества.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) — коммерческая организация, основанная на складочном капитале, в которой две категории членов: полные товарищи и вкладчики-коммандитисты. Полные товарищи осуществляют предпринимательскую деятельность от имени товарищества и отвечают по обязательствам товарищества всем своим имуществом. Вкладчики-коммандитисты отвечают только своим вкладом, внесённым в развитие чего-либо (дела или проекта). В настоящее время данная организационно-правовая форма практически не используется.

Полное Товарищество — полным признается такое хозяйственное товарищество, участники которого, во-первых, осуществляют предпринимательскую деятельность от имени товарищества и, во-вторых, солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом (ст. ст. 69, 75 ГК РФ).

Таким образом, предпринимательская деятельность участника полного товарищества признается деятельностью товарищества как юридического лица, а при недостатке имущества товарищества для погашения его долгов кредиторы вправе требовать удовлетворения из личного имущества любого из участников (или всех их вместе). Следовательно, здесь не исключается ситуация, когда по сделке, заключенной одним из участников, имущественную ответственность будет нести другой участник, причем всем своим личным имуществом.

Поэтому такие формы, к сожалению, предпринимателями используются редко. Предпринимательская деятельность, это всегда риск, а рисковать своим имуществом никто не хочет.

С вступлением в силу нового закона от 03 декабря 2011 года №380-ФЗ (в редакции 23.07.2013 года) «О хозяйственных партнерствах» была введена новая форма юридического лица — это хозяйственное партнерство.

Хозяйственное партнерство — это абсолютно новая форма юридического лица, отличная от хозяйственных обществ и товариществ, изначально задумывавшаяся, как инструмент реализации инновационных проектов, хозяйственное партнерство. Существенные отличия этой формы: оно не вправе эмитировать облигации и иные эмиссионные ценные бумаги, рекламировать свою деятельность, и учреждать либо участвовать в других юридических лицах, кроме союзов и ассоциаций.

Товарищество, как форма ведения бизнеса

Необходимо остановиться еще на одной форме ведения бизнеса, именно, форме ведения бизнеса, поскольку товарищество — это не организационно-правовая форма юридического лица, а способ ведения бизнеса уже существующими компаниями, но совместно на основании гражданско-правового договора, путем объединения своих вкладов. Вкладами могут быть деньги, имущество, знания, имущественные права собственно, все, что сможет привести всех к намеченной цели. Существует два вида такого договора: договор простого товарищества, правила и условия такого договора установлены гражданским кодексом РФ (гл.50), и договор инвестиционного товарищества, данный вид договора был введен относительно новым федеральным законом «Об инвестиционном товариществе» от 28 ноября 2011 года N 335-ФЗ (редакция от 21.07.2014 года).

Законы об инвестиционном товариществе и хозяйственном партнерстве были приняты неслучайно, именно в эти законы законодатель заложил правила ведения бизнеса в сфере венчурных проектов. До принятия указанных законов в России отсутствовали понятные формы ведения бизнеса, связанные с венчурной деятельностью, существовала лишь форма в виде простого

товарищества, но она чаще использовалась в строительстве. Глава гражданского кодекса (гл.50) содержала лишь общие условия организации бизнеса в виде объединения вкладов для достижения общей цели. Вышеназванные формы открыли большие возможности для ведения инвестиционных проектов и привлечения инвестиций, позволили урегулировать отношения участников и инвесторов на законодательном уровне, раньше это были лишь соглашения о намерениях и различного рода инвестиционные соглашения, которые Российские суды часто признавали предварительными договорами, которые в результате неправильного оформления не порождали в будущем для участников никаких обязательств.

Формы хозяйственного партнерства и инвестиционного товарищества позволили обеспечить соблюдения прав и участников (авторов идеи/проекта) и инвесторов, которые хотят поддержать тот или иной проект, более того, такие конструкции позволяют определить структуру, компетенцию, порядок образования и прекращения органов управления партнёрства соглашением об управлении. Данная особенность позволяет устанавливать любой порядок принятия решений органами управления партнёрства, в том числе, различные условия голосования. Такие положения позволяют оставаться лицам, создавшим инновационный продукт, являющийся предметом деятельности партнёрства, управляющими и определяющими стратегию развития.

<1> Владимир Путин. Нам нужна новая экономика // URL: http:// www.vedomosti.ru/politics/news/1488145/o_nashih_ekonomicheskih_zadachah.

Таблица 7. Сравнительный анализ отличий форм юридических лиц и хозяйственных товариществ

Организационно-правовая форма	**Количество участников**	**Формирование уставного капитала, минимальный размер**	**Органы управления**	**Документы регулирующие отношения между участниками**
ООО (общество с ограниченной ответственностью)	До 50 участников	составляется из номинальной стоимости долей его участников. Минимальный размер 10000 рублей. Оплата Уставного капитала может осуществляться деньгами, ценными бумагами, другими вещами или имущественными правами либо иными имеющими денежную оценку правами.	Высший орган управление — общее собрание участников; Единоличный орган управления и коллегиальный, утверждается общим собранием участников	Учредительный договор, соглашение об осуществлении прав участников, корпоративный договор
АО (акционерное общество)	До 50 участников	Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами Минимальный размер — не менее стократной суммы минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом на дату государственной регистрации общества.	Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией). Исполнительные органы подотчетны совету директоров (наблюдательному совету) общества и общему собранию акционеров. Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных настоящим Федеральным законом к компетенции общего собрания акционеров	Договор о создании (до окончания определенного договором срока оплаты акций), акционерное соглашение, корпоративный договор

ПОА (публичное акционерное общество)	Не ограничено	Минимальный уставный капитал открытого общества должен составлять не менее тысячекратной суммы минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом на дату регистрации общества	Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией). Исполнительные органы подотчетны совету директоров (наблюдательному совету) общества и общему собранию акционеров. Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных настоящим Федеральным законом к компетенции общего собрания акционеров	Договор о создании (до окончания определенного договором срока оплаты акций), акционерное соглашение, корпоративный договор
Хозяйственное партнерство	Два и более лиц, но не более 50 партнеров	Состоит из вкладов участников в складочный капитал партнерства, отсутствует положение о минимальном размере	Система, структура и полномочия органов управления партнерства, порядок осуществления ими деятельности и прекращения деятельности определяются соглашением об управлении партнерством, единоличный исполнительный орган	Соглашение об управлении, внутренние регламенты
Полное товарищество	Участниками могут быть индивидуальные предприниматели и коммерческие организации. Количество — более двух	Минимальный и максимальный размеры складочного капитала не ограничены	Каждый полный товарищ вправе действовать от имени товарищества, если учредительным договором не установлено, что все полные товарищи ведут дела совместно, либо ведение дел поручено отдельным участникам	Учредительный договор
Товарищество на вере	Полные товарищи только коммерческие организации и индивидуальные предприниматели количество — более двух	Минимальный и максимальный размеры складочного капитала не ограничены	Высшим органом управления является собрание полных товарищей.	Учредительный договор

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ТЕМЕ ПО ВЫБОРУ ОРГАНИЗАЦИОННО–ПРАВОВОЙ ФОРМЫ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА, ЗАРЕГИСТРИРОВАННОГО НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ

1. Какой минимальный устав в хозяйственном партнерстве? *Ответ: (правило о минимальном уставе отсутствует)*
2. Какие документы нужны для регистрации юридического лица? *(устав, заявление о регистрации, установленная форма, протокол о создании, квитанция об уплате государственной пошлины,)*
3. Отличия хозяйственного партнерства от ООО? —

(Размер минимального складочного капитала хозяйственного партнерства не установлен, а у ООО минимальный уставной капитал равен 10000 рублей. Количество участников хозяйственного партнерства не может быть менее двух, ООО может быть учреждено одним участником; Единоличным исполнительным органом (генеральным директором, президентом и др.) может быть только физическое лицо, избираемое из числа участников хозяйственного партнерства. Назначение на должность руководителя партнерства иного лица не допускается. В ООО же генеральным директором может быть наемный сотрудник, назначенный на должность собранием учредителей общества. Хозяйственные партнерства не могут рекламировать свою деятельность. Хозяйственное партнерство обязано избрать аудитора (аудиторскую организацию либо индивидуального аудитора).

Хозяйственное партнерство будет считаться созданным с момента его государственной регистрации, но партнерство не может быть учредителем или участником других юридических лиц, за исключением некоммерческих ассоциаций и союзов.

В отличие от ООО хозяйственное партнерство не может быть создано в результате преобразования юридического лица, оно должно быть зарегистрировано впервые.

7.2.2. БЮДЖЕТ ПРОЕКТА. ПЛАНИРОВАНИЕ

Когда выбор формы завершен, необходимо определиться с бюджетом вашего проекта. Для правильного планирования необходимо предусмотреть следующее:

- расходы на привлечение соответствующих функциональных специалистов к работам;
- оценка количества ресурсов, специалистов, техники, иных ресурсов, необходимых для реализации проекта, в том числе, затрат по выведению на рынок, рекламные кампании и т.п.;
- разработка сметы проекта;
- разработка финансового плана и источников поступления средств;
- затраты на защиту интеллектуальной собственности.

Планирование позволит определить и предусмотреть на будущее затраты, продумать заранее источники и цели.

Данный раздел пособия отражает вопросы планирования только с точки зрения правовой защиты проекта и его участников. Вопросы финансов и экономики проекта освещены в других разделах пособия.

С точки зрения правовой защиты бизнеса, планирование — это четкое распределение затрат между участниками, инвесторами и третьими лицами. Планирование должно содержать даты, суммы, обязательства каждой стороны, в какой момент происходит событие, наступает обязательство. Если из планирования невозможно определить четко периоды развития, поступления, источники поступлений, затраты, то юрист не сможет правильно разработать для участников партнерское и инвестиционное соглашение, сложно предусмотреть ответственность. Поэтому, прежде чем обращаться к специалисту за разработкой документов, необходимо проговорить с участниками все эти вопросы, и тогда юрист сможет сразу приступить к разработке документов под ваш проект. Интернет содержит очень много шаблонов, но ни один шаблон не в состоянии предусмотреть особенности именно ваших отношений. Необходимо отметить, что планирование помогает, в том числе, и в разработке уставных документов.

7.2.3. ФОРМИРОВАНИЕ УСТАВНЫХ ДОКУМЕНТОВ И ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

Таблица 8. Требуемые документы

Организационно–правовая форма	Вид уставного документа	Порядок утверждения	Органы управления	Порядок выбора и утверждения органов управления
ООО	Устав	Общим собранием участников, единогласно	Высший орган управления — общее собрание участников. Исполнительный орган (единоличный) — генеральный директор или (коллегиальный) — совет директоров (наблюдательный совет)	Утверждается общим собранием участников, в порядке ст. 33 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» большинством голосов
АО	Устав	Общим собранием участников, единогласно	Высший орган управления — Общее собрание акционеров. Совет директоров (Наблюдательный совет) — обязательный при количестве акционеров более 50, в остальных, его функции могут быть возложены на общее собрание акционеров. Исполнительный орган (единоличный) — генеральный директор или (коллегиальный) — правление, дирекция.	Избираются общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном ст. 66 ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом Образование исполнительных органов осуществляются по решению общего собрания акционеров, если уставом эти решения не отнесены к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества в порядке, предусмотренном ст. 69 ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом
ПАО	Устав	Общим собранием участников, единогласно	Органы управления те же, что и в АО, но в обществе, число членов которого не может быть менее пяти обязательно образуется коллегиальный исполнительный орган управления (правление, дирекция).	Порядок образования и компетенция указанного коллегиального органа управления определяются в порядке, предусмотренном ст. 66 ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом
Хозяйственное партнерство	Устав партнерства	Общим собранием учредителей партнерства.	Высший орган управления — участники партнерства, которые осуществляют управление пропорционально своим долям в складочном капитале, если иное не предусмотрено соглашением об управлении. Исполнительный орган. единоличный исполнительный орган партнерства (генеральный директор, президент и другие). Соглашением об управлении могут быть утверждены иные органы управления.	Порядок управления партнерством устанавливается в соглашении об управлении и в соответствии со ст.ст. 5–6 ФЗ «О хозяйственных партнерствах» Избирается решением учредителей партнерства только из числа участников в порядке, определенным соглашением об управлении.
Полное товарищество	Учредительный договор	Подписывается всеми участниками товарищества	Управление осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором может быть предусмотрено, когда решение принимается большинством голосов участников. Каждый участник вправе действовать от имени товарищества, если учредительным договором не установлено, что все его участники ведут дела совместно, либо ведение дел поручено отдельным участникам. При совместном ведении дел товарищества его участниками для совершения каждой сделки требуется согласие всех участников товарищества.	Управление осуществляется в порядке, установленном в ст.ст. 71,72 ГК РФ, и в соответствии с учредительным договором.
Товарищество на вере (коммандитное товарищество)	Учредительный	Подписывается всеми полными товарищами товарищества на вере	Управление осуществляется полными товарищами Вкладчики не вправе участвовать в управлении и ведении дел, выступают от его имени только по доверенности.	Осуществляется так же как и в полном товариществе.

7.2.4. РЕГИСТРАЦИЯ ОБЩЕСТВА

Государственная регистрация юридических лиц

Таблица 9. Формы документов для регистрации и срок регистрации

Организационно–правовая форма	Список документов, необходимых для регистрации юридического лица	Срок регистрации	Государственная пошлина
Общество с ограниченной ответственностью	1. Решение о создании, оформленное решением единственного учредителя или протоколом общего собрания учредителей; 2. Устав, содержащий сведения о юридических реквизитах организации, целях, способе и порядке ее работы, руководящих и ревизионных органах и распределение прибыли; 3. Заявление по форме форма № Р11001, заверенное нотариусом или в присутствии ответственного лица регистрирующего органа, при личной подаче и присутствии всех учредителей; 4. Справка из банка о размере и цели внесенного на временный расчетный счет уставного капитала; 5. Квитанция об оплате государственной пошлины.	5 рабочих дней	4000 руб.
Публичное, Непубличное Акционерное Общество	1. Решение о создании, оформленное решением единственного учредителя или протоколом общего собрания учредителей; 2. Заявление о переходе на определенную систему налогообложения, отличную от основной системы. 3. Устав, содержащий сведения о юридических реквизитах организации, целях, способе и порядке ее работы, руководящих и ревизионных органах и распределение прибыли; 4. Заявление по форме форма № Р11001, заверенное нотариусом или в присутствии ответственного лица регистрирующего органа, при личной подаче и присутствии всех учредителей; 5. Справка из банка о размере и цели внесенного на временный расчетный счет уставного капитала; 6. Квитанция об оплате государственной пошлины. 7. Договор о создании общества (если больше 1–го учредителя)		
Полное товарищество Товарищество на вере	1. Решение учредителей о создании, оформленное протоколом общего собрания учредителей; 2. Учредительный договор, содержащий сведения о юридических реквизитах организации, целях, способе и порядке ее работы, руководящих и ревизионных органах и распределение прибыли; 3. Заявление по форме форма № Р11001, заверенное нотариусом или в присутствии ответственного лица регистрирующего органа, при личной подаче и присутствии всех учредителей; 4. Справка из банка о размере и цели внесенного на временный расчетный счет уставного капитала; 5. Квитанция об оплате государственной пошлины.		
Хозяйственное партнерство	1. Решение о создании, оформленное протоколом общего собрания учредителей; 2. Устав, содержащий сведения о юридических реквизитах организации, целях, способе и порядке ее работы, руководящих и ревизионных органах и распределение прибыли; 3. Заявление по форме форма № Р11001, заверенное нотариусом или в присутствии ответственного лица регистрирующего органа, при личной подаче и присутствии всех учредителей; 4. Справка из банка о размере и цели внесенного на временный расчетный счет уставного капитала; 5. Квитанция об оплате государственной пошлины. 6. Договор о создании общества.		

7.2.5. СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ ЗА РУБЕЖОМ

Бизнес за рубежом можно купить, а можно создать. На этапе выбора страны нужно понимать, что однозначно рекомендовать конкретную страну для вашего проекта невозможно, во многом успех зависит от Вас и от Вашей подготовки к трудностям, с которыми вы можете столкнуться в другой стране. Существует ряд факторов, которые могут помочь вам сориентироваться и рационально взглянуть на важные детали в процессе подготовки к созданию собственного бизнеса за границей. Вот перечень важных аспектов, на которые нужно обратить внимание при выборе:

1. Стабильность политической обстановки страны.
2. Низкий уровень преступности.
3. Отсутствие юридических препятствий.
4. Оценка стоимости бизнеса с учетом налоговых условий государства.
5. Культурный фактор.

7.2.6. ФОРМЫ. ОСОБЕННОСТИ РЕГИСТРАЦИИ

Особенности регистрации юридического лица приведены в сравнительной таблице (см. раздел «Приложения»).

Таблица 10. Формы. Особенности регистрации

7.2.7. ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Особенности ведения бизнеса мы рассмотрим на примере нескольких стран.

ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В ГЕРМАНИИ

Немцы добились высокого экономического и технического развития, вследствие чего Германия является одной из самых богатых стран Европы. Объяснение этому во многом следует искать в особенностях национального характера немцев. Широко известны такие их черты, как трудолюбие, педантичность, экономность, честность и домовитость. Они не любят перемен и сопротивления существующему порядку.

Жизнь в Германии отличается упорядоченностью и размеренностью. Немцы серьезно относятся к обязательствам, четко придерживаются планов, стараются не мешать другим, уважают частную собственность, редко одалживают.

Переговоры немцы начинают проводить сразу после первого знакомства. Для того, чтобы перейти к рассмотрению деловых вопросов, им не нужно налаживать близкие личные отношения. В процессе дискуссий это происходит само собой. Все вопросы, касающиеся бизнеса, обсуждаются постепенно.

Пунктуальность является особо отличительной чертой немцев. На встречи нужно появляться на несколько минут раньше, иначе может сложиться мнение о ненадежности делового партнера. В Германии принято, что переговоры, заседания и другие деловые мероприятия никогда не прерываются телефонными звонками или случайными посетителями.

Немцы всегда при встрече и прощании обмениваются крепкими рукопожатиями и прямым зрительным контактом. При этом они могут не улыбаться, так как считают, что улыбки нужно дарить только близким и родным людям, а в остальных случаях — это глупо и манерно. Считается грубым и даже противозаконным тот факт, когда немец, глядя на человека, постукивает себя по лбу.

Во время делового общения, немцы ведут себя сдержанно, на их лицах редко выражаются какие–либо эмоции, они мало жестикулируют и внимательно выслушивают, друг друга, не перебивая.

В Германии принято высказывать свои мысли прямо, чем немцы очень гордятся. Они всегда говорят то, что думают, хотя порой могут высказываться резко. Бизнесменам из культур высокого контекста необходимо усвоить, что такая форма общения не направлена на то, чтобы их обидеть или оскорбить.

К подготовке деловых презентаций нужно подходить очень тщательно и внимательно, так как немцев интересует не столько наглядность фактов, сколько их насыщенность и яркость. Желательно правильно подобрать документацию.

Также нужно быть осторожным с юмором, потому что немцы очень серьезно относятся к таким мероприятиям и могут не понять партнера.

Тактика «от высокой цены — к низкой» на немецких бизнесменов не действует. Они отрицательно относятся к оживленной торговле. Поэтому, назначать, слишком высокую цену не нужно, немцы лучше реагируют на реалистичную стоимость.

Деловые люди этой страны славятся своей твердостью и четкими намеченными позициями в бизнесе. Исходя из этого, бессмысленно их в чем–то уговаривать или применять тактику давления.

Для того, чтобы принять решения, немецким партнерам всегда нужно немного больше времени, чем американцам, но меньше, чем представителям Азии. Им непременно нужно проконсультироваться со своими коллегами по всем интересующим их вопросам. Только тогда они могут сделать необходимые выводы.

Форма одежды у мужчин должна быть, хотя бы на первой встрече, в виде костюма и галстука, а у женщин — это костюм или платье. Большее значение немцы придают мужской обуви, по которой характеризуют человека. Поэтому, она всегда должна быть в отличном состоянии и хорошо ухоженной. В Германии, как и во многих других странах, дарить подарки не принято. Немцы чувствуют себя неловко, когда им вручают какой–нибудь ценный и дорогой презент. Лучше привезти эмблему фирмы или вещи, характерные для страны, области или города иностранного представителя.

В Германии люди очень серьезно относятся к бизнесу, поэтому, от своих деловых партнеров они всегда ожидают того же.

ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В КИТАЕ

Китай — это всегда малопонятный, хитрый, расчетливый и совсем не простой партнер для бизнеса. Неудивительно, что многие бизнесмены жалуются на то, что возникает огромное количество проблем, когда они пытаются выйти на рынок Китая. Многие из них признают, что многолетний опыт ведения бизнеса внутри страны не может быть применен в отношениях с китайцами.

Ключевые факторы успеха в бизнесе с китайцами — это понимание китайской истории, культуры и психологии. Нужно понимать, что наша психология и наши методы ведения бизнеса ОЧЕНЬ СИЛЬНО отличаются от китайских.

Жители Китая крайне недоверчивы вообще, а в вопросах ведения бизнеса — тем более. Китайцы знамениты своим терпением, выдержкой, пунктуальностью и церемонностью. Однако знаменитая китайская хитрость — в большинстве случаев лишь попытка белого человека оправдать собственное отсутствие выдержки и неумение понять китайскую психологию. Если вам незнакомо слово «выдержка», надо подумать о том, стоит ли иметь дело с китайцами вообще, поскольку весь процесс переговоров с ними требует немалого терпения — это череда отступлений, выпадов, отвлекающих и обходных маневров, обманных движений, демаршей, блефа и даже угроз. Так, часто применяются тактика «пустых переговоров», нарочитое безразличие к итогам встречи, демонстрация гнева (для проверки нервов противоположной стороны), завышение или занижение цен до абсурдного уровня, прямые угрозы вести бизнес с кем–то еще, применение «подсадных уток» (несколько якобы независимых групп китайцев ведут переговоры и обещают большие перспективы в будущем, с целью добиться невыгодного для российской стороны контракта). Кроме того, китайцы очень искусны в деловой разведке, поэтому зачастую переговоры имеют целью только добычу закрытой информации. Поэтому, приезжая в КНР, старайтесь не оставлять документы и ноутбук без присмотра (важные файлы лучше вообще не хранить в ноутбуке, а носить с собой на дискете или использовать шифровальные программы), тщательно уничтожайте все лишние бумаги. Находясь в номере, держите всегда включенным телевизор или радио, а о тех вещах, которые вы хотели бы скрыть от китайской стороны (реальные цифры, факты, условия, которых вы намерены добиться), старайтесь упоминать пореже даже наедине с коллегами.

Чтобы добиться успеха, постарайтесь использовать приемы китайцев. Сталкивайте интересы — в Китае царит жесткая конкуренция, и на любой товар всегда найдется альтернативный продавец или покупатель; дайте понять, что вам не нужен результат любой ценой; торгуйтесь, не сдавайте ни одной позиции без боя; не доверяйте ничему, проверяйте все мельчайшие детали.

Чтобы избежать просто неловких ситуаций, изучите заранее основы китайского делового этикета. Например, большинство китайцев успешно переняли западную привычку рукопожатия, однако объятия и поцелуи как способ приветствия или прощания абсолютно не приемлемы. Находясь в Китае, внимательно следите за своим жестами: считается неприличным показывать на что–либо пальцем (для этого служит открытая ладонь внутренней стороной кверху) или щелкать пальцами. По имени к китайцу могут обращаться только близкие друзья, поэтому в разговоре используйте фамилию или официальную должность. Никогда не обращайтесь только по фамилии («Дэн»): в сочетании с ней обязательно должны использоваться связующие слова, которые ставятся ПОСЛЕ фамилии (например, «Ли сяньшэн» — «господин Ли»). Если вы не знаете ни имени, ни должности человека, лучше обращаться к нему «господин» («сяньшэн») или «госпожа» («нюйши»). По возможности старайтесь избегать обращения «товарищ», если, конечно, не общаетесь с партийными боссами.

Непременная составляющая переговоров — подарки. В Китае принято, чтобы они обязательно были из той страны, откуда приехал гость. Это должна быть какая–нибудь уникальная или практичная вещь, которую ваши партнеры никогда не смогут купить в КНР. Обычно подарки дарятся в конце переговоров, и чем больше сделка, тем они должны быть ценнее. Наиболее распространенные подарки — ручки, зажигалки, канцелярские принадлежности, книги, картины в рамках, сувениры для дома, сотовые телефоны, CD–плейеры и другая престижная электроника. Если вас пригласили в гости домой, будет очень уместно принести с собой оригинальные сувениры из России или игрушки для детей. В Китае принято отказываться два–три раза от подарка, прежде чем принять его. Вы должны в это время настаивать, что дарите «совсем маленькую» вещь и обидитесь, если ее не примут. Вас могут тут же «отдарить» в ответ в знак большого уважения к вам и будущих взаимоотношений.

Для упаковки подарков используйте традиционные цвета удачи — красный и золо–

той, но избегайте белого и черного, которые символизируют траур.

Если в ходе беседы вы хотите рассказать анекдот или пошутить, опробуйте шутку сначала на переводчике или знакомом китайце. Если вы действительно хотите развеселить присутствующих, выучите несколько китайских пословиц: произношение иностранца звучит само по себе очень смешно. Вызовут восхищение и ваши усилия в овладении языком. Но если вы не уверены в значении тех или иных китайских слов, лучше не применяйте их: например, можно в шутку сравнить кого-то с обезьяной, но собака — это уже оскорбление.

ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В США

Бизнесмен, пожелавший начать бизнес в США, должен знать, что его опыт предпринимательства там не поможет, придется учиться заново как основам бизнеса, так и выстраиванию деловых отношений с американскими коллегами, изучать деловую литературу на английском языке, общаться с разными местными структурами, набираться опыта и присматриваться к тому, как и что делают конкуренты.

Многие русские эмигранты в США не могут открыть свой бизнес, с трудом выживают в американской бизнес-атмосфере и не знают, куда податься, хотя имеют все возможности для ведения бизнеса. И все это происходит потому, что у них нет стремлений и желания учиться заново, начать бизнес с нуля, более того, они со своей наглостью, неумением строить партнерские отношения и работать в команде вызывают недопонимание у американских бизнесменов.

Бизнес в США приходится вести в условиях огромной жесточайшей конкуренции. На одной улице могут находиться два супермаркета, и этим никого не удивишь, вполне обычное явление. Работать следует только цивилизованными методами, как с помощью различных технологий маркетинга, так и путем выстраивания доверительных отношений с клиентами. Какие-либо родственные связи в администрации не помогут, все решается путем проведения тендеров.

Некоторые компании в начале пути сознательно работают себе в убыток, чтобы только показать свою хорошую работу, понравиться клиентам и выйти на американский рынок.

Американцы очень ценят такую черту характера, как напористость, и без этого в американском бизнесе никак не обойтись. В некоторых вопросах русские предприниматели слишком напористы, воспринимаются даже наглыми, но в других ситуациях, когда необходимо проявить настойчивость, ведут себя нерешительно и не предпринимают достаточных действий. В США клиенту надо звонить до тех пор, пока не дозвонишься, а не один раз, как в России. Если американцы не отвечают на звонок, это не значит, что они хотят отказать, американские клиенты хотят посмотреть заинтересованность человека в этом деле. Чтобы заполучить клиента, нужно не сдаваться и уходить, а быть более напористым. Но все же необходимо соблюдать правила этикета.

В США успешны те компании, которые имеют отлаженный сервис, а не те, у которых качество товара лучше. Это известный факт. Покупатели там привыкли к тому, что за ними бегают и уговаривают купить товар, иначе они могут обидеться. И надо понимать, что бизнес там зависит от каждого клиента, который в случае недостаточного внимания к себе может уйти к одному из трехсот других конкурентов, заинтересовавших его более внимательным отношением. Поэтому, какой бы ни был клиент, необходимо обязательно любить его и относиться к нему с должным вниманием.

7.3. ОФОРМЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

7.3.1. ОФОРМЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ И СОТРУДНИКАМИ. ВИДЫ ДОГОВОРОВ.

Зачем нужно оформлять отношения между участниками и между сотрудниками, спросите Вы. Все участники — проверенные люди, сотрудники готовы вкладывать свои силы в проект безвозмездно, все увлечены идеей, но…. Что бывает, когда на начальном этапе ничего не оформлено, постараемся обозначить наиболее частые ошибки:

Отсутствие документа или неправильное его оформление	Последствия
1. договор между создателями сайта, дизайна, а также любого объекта интеллектуальной собственности, который создается третьим лицом на денежные средства участников проекта	Отсутствие исключительных прав (прав правообладателя) на объект, невозможность его изменения, использования на своих условиях, невозможность передачи третьим лицам, изменения и, возможно, полная утрата.
2. Договор с хостинг — провайдером и неправильное оформление прав на домен	Утрата содержимого сайта, незаконное завладение содержимым сайта, доменом третьими лицами, например, сотрудниками, участниками, инвесторами и т.д.
3. Договор между партнерами, участниками, инвесторами, бюджета, планирования, плана и источников инвестиций	Неожиданный выход из проекта любого лица с нарушением своих обязательств, прекращение инвестиций, невозможность распределении прибыли, нарушения стратегии развития, нецелевое использование инвестиций
4. Договор между сотрудниками организации, должностная инструкция, технические задания на разработку и создание интеллектуальной собственности, соглашение о выплате авторского вознаграждения.	Нарушение сотрудником достигнутых при приеме на работу договоренностей, невозможность увольнения за неисполнение трудовых обязанностей, недовольство сотрудника размером оплаты труда, утрата интеллектуальной собственности, судебные споры за результаты интеллектуальной собственности и выплату авторского вознаграждения

Таблица 11. Возможные последствия неоформленных отношений

Когда появляются первые «плоды труда», то выясняется, что ваш партнер совсем не так видит развитие вашего проекта и не хочет больше двигаться в том направлении, которое изначально было выбрано. Поэтому на начальном этапе очень важно заключить соглашение, которое позволит проговорить на начальном этапе все условия взаимодействия между участниками, закрепить права и обязанности, ответственность за невыполнение обещаний и обязательств. Определить общую стратегию развития проекта, установить правила ведения бизнеса и исключить риск срыва развития проекта, если что–то пойдет не так. Оформление отношений с сотрудниками позволит избежать таких ситуаций, как неподчинение общим правилам развития проекта, выплата зарплаты, авторского вознаграждения, правильного увольнения, если человек не подчиняется дисциплине, контроль качества выполняемой работы, отслеживание результата. Виды договоров для оформления отношений могут быть выбраны следующие: партнеры — партнерское соглашение, учредительный договор, корпоративный договор, соглашение об осуществлении прав участников, соглашение о намерении; сотрудники — трудовой договор, правила трудового распорядка, соглашение о дисциплинарном взыскании, должностная инструкция сотрудника, стратегия развития проекта, технические задания на разработку объектов интеллектуальной собственности, соглашение о выплате авторского вознаграждения.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ТЕМЕ

Какие договоры необходимо заключить на начальном этапе?

ЗАДАНИЕ

Определить, какие отношения необходимо оформить именно для своего проекта.

7.3.2. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ С ПАРТНЕРАМИ. ЦЕЛЬ. ВИДЫ ДОГОВОРОВ

Партнерские договоры — это все виды договоров, предусмотренные и не предусмотренные гражданским законодательством РФ. В России действует свобода воли договора, законодательство не запрещает нам заключать любые договоры. Единственное правило — эти условия не должны противоречить императивным нормам гражданского законодательства, простыми словами, не нарушать четко определенные рамки закона. Отношения с партнерами — это любые отношения с физическими и юридическими лицами, которые выполняют для вашего проекта работы, услуги, осуществляют поставку материалов и оборудования. Все, без исключения, отношения должны оформляться договорами. Договор — это источник получения актива общества. На основании договора в бухгалтерском учета оформляется актив. Вы осуществляете по нему оплату, с помощью договора вы защищаете свой проект, как от партнеров, так, и от нарушителей. Например, если дизайн вашего сайта начал использовать кто-то другой, то как без договора доказать, что он принадлежит именно вам. Конечно, существуют и другие доказательства, которые в совокупности могут подтвердить, что это ваше, но это уже спор о праве, а этого можно избежать.

Отдельно необходимо остановиться на корпоративном договоре — это новая форма договора, которая введена Гражданским кодексом РФ, сравнительно, недавно.

До введения этой формы договора существовали только соглашение об осуществлении прав участников общества (форма ООО) и акционерное соглашение об осуществлении прав, удостоверенных акциями. Отличие корпоративного договора от этих документов, пожалуй, самое важное и самое существенное — это возможность заключения корпоративного договора не только между участниками общества, но и при участии третьих лиц. Для чего это может быть использовано, вернемся опять к тем конструкциями оформления партнерских отношений, которые существовали до внесения существенных изменений в положения гражданского кодекса РФ.

Для того, чтобы защитить права инвесторов и участников проекта разрабатывались инвестиционные соглашения и соглашения об осуществлении прав участников, в наблюдательный совет вводились третьи лица и т.п. Все эти способы не давали абсолютную защиту и прозрачность отношений. Корпоративный договор, как инструмент защиты участников, инвесторов, третьих лиц, которые планируют стать участниками на определенных условиях. Судебная практика пока еще не показала проблемных моментов этого документа, но все-таки возможность оформления отношений всех лиц, участвующих в развитии и создании проекта, грубо говоря, одним документом абсолютно точно позволит исключить двусмысленное толкование одних и тех же положений в разных документах.

Кейс. Корпоративный договор и согласительные процедуры в АО

Кейс. Разрешение тупиковой ситуации путем дробления бизнеса.

<> http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174942/*

© КонсультантПлюс, 1992–2015

7.3.3. ИНВЕСТИЦИИ. ОФОРМЛЕНИЕ. ДОГОВОРЫ С ИНВЕСТОРАМИ

Что важно отметить в этой теме, отношения с инвесторами всегда непростые, они заинтересованы вложить и получить доход, у вас интерес заключается в развитие, выводе проекта на определенные горизонты, а уж потом доходы. В принципе это взаимосвязанные цели, но иногда представления инвесторов и участников несколько разнятся и тогда, инвестиционное соглашение и план инвестирования позволит избежать многих споров.

Получение инвестиций возможно разными способами: в виде увеличения уставного капитала, дополнительного капитала, в виде займа, целевого займа, помощь учредителей, грант, безвозмездная помощь.

Договоры с инвесторами — это, как правило, инвестиционное соглашение и план финансирования, либо соглашение о намерении.

На сегодняшний день, как описывалось выше, предусмотрена новая форма договора, которая может быть использована в отношениях с инвесторами. Его можно использовать и без инвестиционного соглашения, но обязательно с планом финансирования.

Корпоративный договор может содержать четкое изложение порядка и размера инвестирования, порядок принятия решений на общих собраниях — изменения в устав, реорганизация, продажа акций, долей компании на определенных условиях, по установленной цене, согласование условий сделок по отчуждению и приобретению долей/акций.

7.3.4. ПОЛУЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ. КОНТРОЛЬ ЦЕЛЕВОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ.

Инвестиции — это средства, чаще всего, в денежной форме, которые необходимы для развития проекта. Создатели проекта не всегда знают с чего начать, как подготовить свой проект для получения инвестиций, сделать его привлекательным, ну и, самое главное, где найти инвестора. На рынке существуют компании, которые помогают в подготовке проекта и поиске инвесторов. Такие отношения регулируются гражданско–правовым договором на оказание услуг, существенное условие любого договора на возмездное оказание услуг, т.е. на платной основе, — это предмет и срок оказания услуг, дополнительные условия, цена и качество оказываемых услуг. Договор об оказании услуг поиска инвесторов имеет ряд особенностей. Иногда недобросовестные компании заключают договор на оказание консультационной помощи. Такой договор без указания конкретных действий не будет защищать ваши интересы и, в случае спора, будет невозможно определить качество услуг, поскольку качество услуг — это соответствие выполненных услуг и работ предмету договора, а не вашему представлению о том, как эта услуга должна быть оказана. В судебной практике иногда доходит до абсурда, суд и участники процесса понимают, что услуга выполнена некачественно, что обычно ожидаемый результат должен быть другой, но исходя из предмета заключенного договора, услуги оказаны в строгом соответствии с перечнем услуг, поэтому получается, что то, за что вы заплатили, вы получили, следовательно, оснований привлечения к ответственности суд не усматривает. Необходимо обращать внимание на перечень услуг/работ, например наименование услуг в виде: «оказания содействия», «устное консультирование», «организация процесса» и т.п. не дает четкого представления о том, что конкретно должен выполнить исполнитель. Все эти услуги должны раскрываться и давать четкое представление о результате. В договоре на поиск инвестора необходимо указать следующее: вид и перечень работ по подготовке проекта к инвестированию с указанием конкретных работ, результат, по которому можно определить, завершена ли подготовка, каким образом и в каком виде организаторы проекта должны предоставить материалы исполнителю. Передачу материалов и информации, особенно конфиденциальной, лучше передавать по акту, с обязательным заключением соглашения о неразглашении конфиденциальной информации. Определить, в каком виде исполнитель сдает результат работ, отчеты о проделанной работе по поиску инвесторов, какие переговоры и встречи исполнитель организует, в какой срок, как подтверждается статус лица, с которым вам организуют встречи. Что происходит после того, как вы определились с инвестором, как оформляются эти отношения, участвует ли в этих отношениях посредник. Передачу информации можно оформить в виде формуляров, текстов, описаний продукта, технологий и т.п., с указанием количества страниц и других параметров и характеристик передаваемой информации. Если необходимо передать материал в виде изображений, чертежей и наработок, то это оформляется в виде фото таблиц, либо в приложениях. При выполнении этих рекомендаций вы сможете доказать, что конкретно вы передали исполнителю для работы, и в случае нарушения авторских прав виновных можно будет привлечь к ответственности, а самое главное — это позволит не потерять проект. Безусловно, важно понимать, что такой договор обязательно нужно заключать одновременно с заключением соглашения о неразглашении конфиденциальной информации, который заключается до передачи важной и ценной информации о проекте. В соглашении нужно указать перечень материалов и информации, которые вы передаете исполнителю, и ответственность за разглашение в виде штрафа за каждый факт нарушения ваших прав.

Следующий важный момент — это описание потенциального инвестора, если, конечно, у вас есть к нему требования, в любом случае нужно указать размер инвестиций и способ их получения или особенности. Может произойти так, что инвестора Вам не найдут в срок, указанный в договоре, тогда следует предусмотреть, на каких условиях договор продолжит свое действие, либо будет прекращен. Также может произойти, что инвестора вам найдут, но он не подходит вам, в этом случае хорошо предусмотреть в договоре качественные параметры поиска и, если инвестор не подходит, то как решается вопрос о вознаграждении. Размер вознаграждения посредника должен быть четко определен договором. Юристы не

рекомендуют оплачивать услуги вперед, но иногда отношения требуют предварительного авансирования, тогда нужно стараться искать проверенных партнеров, собирать отзывы и рекомендации и помнить, что «бесплатный сыр в мышеловке», но это не означает, что за «сладкие» обещания нужно платить большие средства. Нужно внимательно читать договор, возможно, обратиться к специалистам для правильного оформления отношений.

Получение инвестиций возможно в виде, указанном в п.7.3.3. путем получения денежных средств на счет компании, либо наличным способом, т.е. «на руки». У способа «на руки» риски, конечно, в первую очередь у инвестора, но и участники иногда попадают в неприятные истории.

КЕЙС: ПОЛУЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В ВИДЕ ЛИЧНОГО ЗАЙМА УЧАСТНИКОМ ПРОЕКТА

Участники проекта по разработке программного обеспечения заключили инвестиционное соглашение, в котором указали, что инвестиции частично они получают в виде займа, а частично в виде платы за доли на основании договора купли–продажи. Инвестор становится участником с момента покупки доли. Денежные средства за доли получили участники, Займ был выдан на основании договора с одним из участников (А), из которого не следовало, на какие цели были предоставлены денежные средства. По устной договоренности один из участников (В) выполнял работы по разработке программного обеспечения для проекта, денежные средства, полученные по договору займа, переводились на личный счет участника (В), что–то предавалось ему наличными при встрече. Все шло хорошо, но в «один прекрасный момент» участник (В) отказался передавать наработки, мотивируя это тем, что денежных средств на оплату его работы недостаточно. Работы по проекту остановились, проект был на грани уничтожения, поскольку права на разработки у компании отсутствовали. Участника (А) обвинили в нецелевом использовании денежных средств и выставили требование о досрочном погашении долга.

Таблица 12. Порядок учета инвестиций

Вид инвестиций	Документ для оформления	Первичный документ бухгалтерского учета	Налогообложение

ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ «ОФОРМЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ОТНОШЕНИЙ»:

1. Определить ошибки в оформлении получения инвестиций.
2. Определить, как должны быть оформлены отношения с участником (В), чтобы исключить спор.
3. Почему участника (А) обвинили в нецелевом использовании денежных средств?

Ответы:

1. Денежные средства должны быть оформлены на компанию, к договору приложить план расходов, развития проекта. Между всеми участниками должен быть оформлен договор, позволяющий определить общие требования к развитию проекта, права и обязанности каждого участника.
2. С участником, который осуществляет разработки, должен быть оформлен трудовой договор, соглашение о выплате авторского вознаграждения, техническое задание на разработку с указанием результата и показателей качества, либо из соглашения между участниками должно следовать, что все эти работы выполняются в виде вклада в общее дело, с указанием оплаты и разделом об исключительных правах.
3. Поскольку из договора невозможно определить, на какие цели передается займ, обвинения в нецелевом расходовании спорны, однако если бы между участниками имелось соглашения, из которого бы следовало, что денежные средства частично передаются в оплату работ по разработкам, то такого бы не случилось.

7.3.5. ОФОРМЛЕНИЕ СОБСТВЕННОСТИ КОМПАНИИ

Для чего нужно оформлять активы, и каким образом это делать, мы рассмотрим в этой теме. Во–первых, только при оформленных активах ваша компания приобретает ценность, т.е. стоимость в деньгах. Без активов это просто идея и хорошая команда. Идея —«вещь» не осязаемая, а хорошая команда завтра может передумать работать вместе. Поэтому, когда у юридического лица есть собственность — оформленные активы, то эта компания имеет стоимость, а значит и инвестиционную привлекательность.

Активами являются — совокупность имущественных прав, принадлежащих предприятию, в виде основных средств, запасов, финансовых вкладов, денежных требований к другим физическим и юридическим лицам. Термин «активы» используется также для обозначения любой собственности, имущества организации. Активы бывают материальные и нематериальные.

Материальные активы — это разновидность активов, которые носят физический, или материальный, характер.

Нематериальные активы — это деловая репутация организации, бренд и объекты интеллектуальной собственности.

В свою очередь, объекты интеллектуальной собственности (исключительное право на результаты интеллектуальной деятельности) включают:

Исключительное право патентообладателя на изобретение, промышленный образец, полезную модель, авторское право на программы для ЭВМ и базы данных, имущественное право автора или иного правообладателя, исключительное право владельца на товарный знак и знак обслуживания, наименование места происхождения товаров, исключительное право патентообладателя на селекционные достижения, технологии и секрет производства (ноу–хау).

Если с материальными активами, более или менее, все понятно, они оформляются на основании договора купли–продажи, поставки, создания и т.п., то с нематериальными активами все сложнее. Они создаются в процессе жизнедеятельности проекта, постоянно меняются, дополняются и дорабатываются и в случае отсутствия их правильного оформления могут быть безвозвратно утрачены.

МАТЕРИАЛЬНЫЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ. ПОРЯДОК УЧЕТА.

Учет материальных активов

Виды материальных активов и инструменты их учета приведены в Таблице 13.

Таблица 13. Основные документы, подтверждающие наличие объектов интеллектуальной собственности в организации

	Объект нематериального актива	Первичный документ бухгалтерского учета
1	Права на созданные в организации программы для ЭВМ и базы данных	Предусмотрена возможность регистрации в Роспатенте с получением свидетельства об официальной регистрации программы для ЭВМ или базы данных. Может быть использован акт о создании, утвержденный генеральным директором общества для целей бухгалтерского учета
2	Права на приобретенные программы для ЭВМ и базы данных	Договор об отчуждении исключительных прав и авторского заказа, лицензионный договор на зарегистрированную программу для ЭВМ или базу данных.
3.	Права на созданные в организации топологии интегральных микросхем	регистрации в Роспатенте с получением свидетельства об официальной регистрации топологии ИМС
4.	Права на приобретение и использование в организации топологии интегральных микросхем	Договор о отчуждении исключительных прав, авторского заказа, лицензионный договор
5.	Права на созданные в организации изобретения, промышленные образцы, полезные модели	Патент Роспатента РФ
6.	Права на приобретенные патентные права	Договор отчуждения прав на патент (регистрируется в Роспатенте) либо лицензионный договор, также регистрируется в Роспатенте.
7.	Права на товарный знак, знак обслуживания, место происхождения товара,	Свидетельство о регистрации (Роспатент), договор об отчуждении, лицензионный договор, подлежат регистрации в Роспатенте.
8.	Создание Ноу–хау (секрет производства), покупка, приобретение исключительных прав на ноу–хау	Договор о приобретении ноу–хау (лицензия), договор об отчуждении, Акт об оценке ноу–хау (положение о ноу–хау, инструкции, формуляры) при обязательном введении положения о Коммерческой тайне и утверждении перечня информации, относящейся к коммерческой тайне.

СОЗДАНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ВНУТРИ ПРОЕКТА. СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ

Интеллектуальная собственность — это результаты творческого труда человека, следовательно, все что создается творческим трудом сотрудников компании, является интеллектуальной собственностью. Произведения, созданные в результате трудовой деятельности, являются служебными. Согласно ст.1295 ГК РФ (часть 4) авторские права на произведение науки, литературы или искусства, созданное в пределах установленных для работника (автора) трудовых обязанностей (служебное произведение), принадлежат автору. Исключительное право на служебное произведение принадлежит работодателю, если трудовым или гражданско-правовым договором между работодателем и автором не предусмотрено иное.

Поэтому важно, чтобы отношения с работниками были оформлены с учетом указаний в отношении служебных произведений.

Если работодатель в течение трех лет со дня, когда служебное произведение было предоставлено в его распоряжение, не начнет использование этого произведения, не передаст исключительное право на него другому лицу или не сообщит автору о сохранении произведения в тайне, исключительное право на служебное произведение возвращается автору. Таким образом, важно, чтобы из документов было ясно, когда объект был создан, иногда отсутствие доказательств точной даты создания может неправильно повлиять на отношения работника и работодателя, и не всегда в пользу работодателя.

Если работодатель в течение трех лет начнет использование служебного произведения или передаст исключительное право другому лицу, автор имеет право на вознаграждение. Автор приобретает указанное право на вознаграждение и в случае, когда работодатель принял решение о сохранении служебного произведения в тайне и по этой причине не начал использование этого произведения в указанный срок. Размер вознаграждения, условия и порядок его выплаты работодателем определяются договором между ним и работником, а в случае спора — судом. Обратите внимание, договор, из которого четко следует размер и порядок выплаты авторского вознаграждения автору, необходим для исключения спора. Важно отметить, что трудовой договор не является документом, регулирующим отношения работодателя и работника-автора. В этом случае необходимо заключить соглашение о выплате авторского вознаграждения.

Также стоит отметить, что с 01 октября 2014 года в силу вступило Постановление Правительства РФ №512 от 04 июня 2014 года, указанным постановлением утверждены правила выплаты вознаграждения за служебные произведения, такие как, изобретения, промышленные образцы и полезные модели, и установлены минимальные размеры вознаграждения. Отметим, что данные ставки, порядок и сроки будут применяться только в случае, если работодатель и работник не заключили договор, устанавливающий размер, условия и порядок выплаты вознаграждения за служебное изобретение, служебную полезную модель, служебный промышленный образец (п. 13 ст. 3, п. 1 ст. 5 Федерального закона от 12.03.2014 №35-ФЗ «О внесении изменений в части первую, вторую и четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации»).

Согласно ст.1370 ГК РФ «…Исключительное право на служебное изобретение, служебную полезную модель или служебный промышленный образец и право на получение патента принадлежат работодателю, если трудовым или гражданско-правовым договором между работником и работодателем не предусмотрено иное…». Если в результате выполнения задания работодателя, работник случайно создает результат интеллектуальной собственности, он обязан уведомить об этом работодателя, а работодатель обязан в течение четырех месяцев получить патент. Если работодатель в течение четырех месяцев со дня уведомления его работником не подаст заявку на выдачу патента на соответствующие служебное изобретение, служебную полезную модель или служебный промышленный образец в федеральный орган исполнительной власти по интеллектуальной собственности, не передаст право на получение патента на служебное изобретение, служебную полезную модель или служебный промышленный образец другому лицу или не сообщит ра-

ботнику о сохранении информации о соответствующем результате интеллектуальной деятельности в тайне, право на получение патента на такие изобретение, полезную модель или промышленный образец возвращается работнику. В этом случае работодатель в течение срока действия патента имеет право использования служебного изобретения, служебной полезной модели или служебного промышленного образца в собственном производстве на условиях простой (неисключительной) лицензии с выплатой патентообладателю вознаграждения, размер, условия и порядок выплаты которого определяются договором между работником и работодателем, а в случае спора — судом. Таким образом, стоит обратить внимание, что и в этом случае важно оформление отношений договором.

Порядок оформления отношений с работниками и партнерами при создании объектов интеллектуальной собственности. Во–первых, с работником должен быть заключен трудовой договор. В договоре должны содержаться трудовые обязанности по созданию объектов интеллектуальной собственности. Во–вторых, к договору прилагается должностная инструкция с четким изложением порядка создания и передачи объекта с фиксированием срока создания. Дополнительно заключается соглашение о выплате авторского вознаграждения.

В случае, если интеллектуальная собственность создается партнером/участником проекта, необходимо еще на этапе договоренностей оформить с ним договор, в рамках которого будет создаваться объект.

КЕЙС. ОТСУТСТВИЕ ДОГОВОРА ПРИ СОЗДАНИИ ПРОГРАММЫ ЭВМ В РАМКАХ ПРОЕКТА УЧАСТНИКОМ НА ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА ИНВЕСТОРА

Хорошие знакомые решили вместе создать проект «сервис в сети интернет». Договорились, что одни участник (А) ищет инвестора, другой (В) разрабатывает сервис. Участник (А) нашел инвестора, компанию, которая вступила в проект в качестве участника юридического лица «Ромашка» и предоставила займ на развитие. Участник (В) разрабатывал программное обеспечение и передавал его в компанию путем размещения файлов в сети интернет на домене, зарегистрированном для проекта. Через некоторое время выяснилось, что участник (В) на денежные средства проекта развивал свой проект, стал требовать дополнительные денежные средства в обмен на коды доступа к программным файлам, размещенным в сети. Сервис был полностью во власти участника (В). Участника (А), поскольку он осуществлял управление компанией, инвестор обвинил в растрате денежных средств. Участник (А) был вынужден привлекать дополнительные инвестиции и искать новых программистов. В кратчайшие сроки готовить новое программное обеспечение, поскольку остановка работы сервиса означала потерю всех клиентов и закрытие проекта.
Фактически были потеряны большие денежные средства, поскольку за работу участник (В) получал денежные средства в виде оплаты своей работы, а результат не передал. Если бы участники изначально заключили договор, а с участником (В) — трудовой договор, то он был бы обязан передать наработки, а так для спасения проекта пришлось отказаться от уже созданного материала.

Другой вариант развития событий:

Учитывая, что программа была зарегистрирована на компанию «Ромашка», участник (В) не имел права удерживать коды, в судебном порядке его можно было исключить из состава участников как недобросовестного и взыскать неосновательное обогащение в виде полученных денежных средств на разработки.
Если бы домен был зарегистрирован на участника (В), как это часто бывает, программа была бы не зарегистрирована за компанией, и помочь компании было бы невозможно.

Вывод: Оформление отношений соответствующими документами/договорами сохранит нормальные отношения между участниками и сохранит проект, позволит защитить результаты интеллектуальной собственности и денежные средства инвестора.

КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА — ИНФОРМАЦИЯ, ПОЗВОЛЯЮЩАЯ ЗАРАБАТЫВАТЬ ДЕНЬГИ. РЕЖИМ КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ.

Отношения могут быть оформлены либо договором авторского заказа, либо договором подряда с указанием размера вознаграждения и условий получения исключительных прав, т.е кто станет правообладателем. Не стоит путать право обладания вещью — вещные права, и права на использование результатов интеллектуальной собственности — исключительные права. Если вы законно обладаете материальным носителем, содержащим объект интеллектуальной собственности, это не означает, что вы вправе передавать пользование этим материальным носителем другому лицу, поскольку, передавая материальный носитель, вы предоставляете возможность использования объекта интеллектуальной собственности, а это уже нарушение авторских прав. В соответствии со ст.1227 ГК РФ Интеллектуальные права не зависят от права собственности и иных вещных прав на материальный носитель (вещь), в котором выражены соответствующие результат интеллектуальной деятельности или средство индивидуализации.

Необходимо отметить, что в случае, когда материал или разработки, с которыми работает сотрудник, имеют коммерческую ценность для компании, то дополнительно стоит заключить соглашение о неразглашении коммерческой тайны (конфиденциальной информации). В данном договоре необходимо установить ответственность работника в случае нарушения режима коммерческой тайны и разглашения конфиденциальной информации. Нужно понимать, что такой договор будет иметь смысл, когда на предприятии установлен режим коммерческой тайны, в противном случае, этим договором можно защитить только разработки, которыми занимается конкретный сотрудник, поскольку без установления режима доказать, какая информация является конфиденциальной, невозможно.

В каких ситуациях необходимо заключать соглашение о неразглашении информации	Документы, необходимые для оформления отношений	Последствия отсутствия документов либо неправильное их оформление
При принятии нового сотрудника	Положение о коммерческой тайне, перечень информации, как приложение к положению, соглашение о неразглашении коммерческой тайны	Несанкционированное использование, передача информации конкурентам, использование в личных целях
При принятии нового участника, на этапе организации проекта с любыми третьими лицами которым передается ценная информация	Соглашение о неразглашении конфиденциальной информации	Использование идеи, коммерческой информации в личных целях, разглашение, утрата проекта
При предоставлении предварительных наработок, составляющих результаты интеллектуальной собственности (ИС)	Соглашение о неразглашении конфиденциальной информации	Несанкционированное использование результатов ИС

Правила установления на предприятии режима коммерческой тайны, а также правила и порядок охраны, информации, которая имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам регламентированы ФЗ №98-ФЗ от 29 июля 2004 года «О коммерческой тайне»

Любопытно отметить, когда закон был принят в 2004 году, общая норма о том, какие отношения регулирует закон, была изложена так: «…Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, связанные с отнесением информации к коммерческой тайне, передачей такой информации, охраной ее конфиденциальности в целях обеспечения баланса интересов обладателей информации, составляющей коммерческую тайну, и других участников регулируемых отношений, в том числе государства, на рынке товаров, работ, услуг и предупреждения недобросовестной конкуренции, а также определяет сведения, которые не могут составлять коммерческую тайну…», затем в 2007 году цель сформулирована следующим образом: «…Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, связанные с установлением, изменением и прекращением режима коммерческой тайны в отношении информации, составляющей секрет производства (ноу-хау)…».

«…Секретом производства (ноу-хау) — признаются сведения любого характера (производственные, технические, экономи-

ческие, организационные и другие) о результатах интеллектуальной деятельности в научно–технической сфере и о способах осуществления профессиональной деятельности, имеющие действительную или потенциальную коммерческую ценность вследствие неизвестности их третьим лицам, если к таким сведениям у третьих лиц нет свободного доступа на законном основании и обладатель таких сведений принимает разумные меры для соблюдения их конфиденциальности, в том числе путем введения режима коммерческой тайны..»

На сегодняшний день, эта норма изложена в следующей редакции: «…. Настоящий Федеральный закон регулирует отношения, связанные с установлением, изменением и прекращением режима коммерческой тайны в отношении информации, которая имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам..»
Если рассматривать определения, что понимает закон под коммерческой тайной и информацией, составляющей коммерческую тайну, то:
коммерческая тайна — это режим конфиденциальности информации, позволяющий ее обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду, а информация, составляющая коммерческую тайну, — это сведения любого характера (производственные, технические, экономические, организационные и другие), в том числе о результатах интеллектуальной деятельности в научно–технической сфере, а также сведения о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам, к которым у третьих лиц нет свободного доступа на законном основании и в отношении которых обладателем таких сведений введен режим коммерческой тайны.

Таким образом, видно, что законодатель изначально ставил своей целью защитить любую информацию компании, которая в силу своей неизвестности третьим лицам имеет коммерческую ценность для компании. Затем было принято решение, что коммерческая тайна — это ноу–хау, в закон о коммерческой тайне были внесены изменения.
И по истечении определенного времени, законодатель все же усмотрел неправильную позицию относительно коммерческой тайны организации, и, в сегодняшней редакции, уже определил, что информация, позволяющая ее обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду, является коммерческой тайной, т.е. конфиденциальной информацией. Такая информация может и не являться ноу–хау, но, если она позволяет извлекать коммерческую выгоду, в отношении такой информации можно установить режим коммерческой тайны.

Вывод: Защита конфиденциальной информации, в отличие от ноу–хау, осуществляется только в случае, если в отношении такой информации введен режим коммерческой тайны. Ноу–хау, защищается в любом случае, но при условии, что обладатель таких сведений принимает разумные меры для соблюдения их конфиденциальности, в том числе путем введения режима коммерческой тайны.

Образцы документов: «Положение о коммерческой тайне», «соглашение о конфиденциальности» (см. в Приложениях).

ЗАДАНИЕ

1. Определить необходимость оформления отношений с сотрудниками в своем проекте.
2. Назвать, какие объекты интеллектуальной собственности создаются в проекте, являются ли они служебными?
3. Особенности создания служебного произведения.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ТЕМЕ:

1. В каких случаях заключается соглашение о конфиденциальности, а в каких соглашение о неразглашении коммерческой тайны»
2. Отличия ноу–хау от конфиденциальной информации.
3. Что такое режим коммерческой тайны?
4. Правила установления режима коммерческой тайны.

ОТВЕТЫ:

1. Соглашение о неразглашении конфиденциальной информации заключается, как правило, с третьим лицом, которому передается информация, соглашение о неразглашении коммерческой тайны заключается с работником организации с одновременным ознакомлением его с положением о коммерческой тайне
2. Ноу–хау о результатах интеллектуальной деятельности в научно–технической сфере и о способах осуществления профессиональной деятельности, имеющие действительную или потенциальную коммерческую ценность вследствие неизвестности их третьим лицам, а конфиденциальной информацией может быть любая информация в отношении которой установлен режим коммерческой тайны, либо если это информация имеет ценность и неизвестна третьим лицам.
3. Режим коммерческой тайны — это комплекс мероприятий организованный на предприятии с целью охраны коммерческой информации.
4. Основные условия для установления коммерческой тайны:

- определен перечень информации, составляющей коммерческую тайну;
- доступ к ней ограничен;
- ведется учет лиц, получивших доступ;
- в трудовых договорах с сотрудниками и гражданско–правовых договорах с контрагентами прописан порядок использования конфиденциальных сведений;
- на материалы нанесен гриф «Коммерческая тайна» с реквизитами ее правообладателя.

7.4.1. ОБЪЕКТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Интеллектуальная собственность создается в процессе любой жизнедеятельности проекта, а также в рамках любой работы, в которой человек использует свой творческий труд.

1. В порядке ст. 1225 ГК РФ охраняемыми результатами интеллектуальной деятельности и приравненными к ним средствами индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий, которым предоставляется правовая охрана (интеллектуальной собственностью), являются:

1) произведения науки, литературы и искусства;
2) программы для электронных вычислительных машин (программы для ЭВМ);
3) базы данных;
4) исполнения;
5) фонограммы;
6) сообщение в эфир или по кабелю радио- или телепередач (вещание организаций эфирного или кабельного вещания);
7) изобретения;
8) полезные модели;
9) промышленные образцы;
10) селекционные достижения;
11) топологии интегральных микросхем;
12) секреты производства (ноу-хау);
13) фирменные наименования;
14) товарные знаки и знаки обслуживания;
15) наименования мест происхождения товаров;
16) коммерческие обозначения.

2. Интеллектуальная собственность охраняется законом.

Все эти объекты защищаются государством при определенных условиях, например, объекты авторского права, (статья 1259 ГК РФ):

- произведения науки, литературы и искусства независимо от достоинств и назначения произведения, а также от способа его выражения:
- литературные произведения;
- драматические и музыкально-драматические произведения, сценарные произведения;
- хореографические произведения и пантомимы;
- музыкальные произведения с текстом или без текста;
- аудиовизуальные произведения;
- произведения живописи, скульптуры, графики, дизайна, графические рассказы, комиксы и другие произведения изобразительного искусства;
- произведения декоративно-прикладного и сценографического искусства;
- произведения архитектуры, градостроительства и садово-паркового искусства, в том числе в виде проектов, чертежей, изображений и макетов;
- фотографические произведения и произведения, полученные способами, аналогичными фотографии;
- географические, геологические и другие карты, планы, эскизы и пластические произведения, относящиеся к географии, топографии и к другим наукам;
- другие произведения. Для возникновения, осуществления и защиты авторских прав не требуется регистрация произведения или соблюдение каких-либо иных формальностей.

В отношении программ для ЭВМ и баз данных возможна регистрация, осуществляемая по желанию правообладателя в соответствии с правилами статьи 1262 ГК РФ.

К объектам авторских прав также относятся программы для ЭВМ, которые охраняются как литературные произведения. Что означает, «охраняются как литературные произведения» — это значит, что правила и условия защиты литературных произведений применяются и к программам ЭВМ. Для защиты программы ЭВМ не требуется регистрация, но автор вправе зарегистрировать программу и получить свидетельство на программу ЭВМ в Роспатенте. Для чего нужна регистрация, во-первых, регистрация четко закрепляет дату создания произведения, и в случае спора это будет хорошим доказательством. Во-вторых, свидетельство о регистрации — это документ, который воспринимается многими, как безусловное право на программу, однако это не так, и на зарегистрированную программу право авторства можно оспорить. Поэтому важно, чтобы у автора сохранялись все исходники и наработки, чтобы он смог доказать, что именно он создал это произведение.

К объектам авторских прав относятся:

1) производные произведения, то есть произведения, представляющие собой переработку другого произведения;

2) составные произведения, то есть произведения, представляющие собой по подбору или расположению материалов результат творческого труда. Для того, чтобы переработать произведение или каким–то образом изменить его, необходимо получить согласие автора на первоначальное произведение.

Авторские права распространяются как на обнародованные, так и на необнародованные произведения, выраженные в какой–либо объективной форме, в том числе в письменной, устной форме (в виде публичного произнесения, публичного исполнения и иной подобной форме), в форме изображения, в форме звуко– или видеозаписи, в объемно–пространственной форме.

Авторские права не распространяются на идеи, концепции, принципы, методы, процессы, системы, способы, решения технических, организационных или иных задач, открытия, факты, языки программирования.

6. Не являются объектами авторских прав:
1) официальные документы государственных органов и органов местного самоуправления муниципальных образований, в том числе законы, другие нормативные акты, судебные решения, иные материалы законодательного, административного и судебного характера, официальные документы международных организаций, а также их официальные переводы;
2) государственные символы и знаки (флаги, гербы, ордена, денежные знаки и тому подобное), а также символы и знаки муниципальных образований;
3) произведения народного творчества (фольклор), не имеющие конкретных авторов;
4) сообщения о событиях и фактах, имеющие исключительно информационный характер (сообщения о новостях дня, программы телепередач, расписания движения транспортных средств и тому подобное).

Авторские права распространяются на часть произведения, на его название, на персонаж произведения, если по своему характеру они могут быть признаны самостоятельным результатом творческого труда автора.

Защита объектов патентного права осуществляется при условии получения патента. Объектами патентных прав являются результаты интеллектуальной деятельности в научно–технической сфере, отвечающие установленным Гражданским кодексом РФ требованиям к изобретениям и полезным моделям, и результаты интеллектуальной деятельности в сфере дизайна, отвечающие установленным Гражданским кодексом РФ требованиям к промышленным образцам. Условия патентоспособности у каждого объекта свои, например, изобретению предоставляется правовая охрана, если оно является новым, имеет изобретательский уровень и промышленно применимо. Полезной модели предоставляется правовая охрана, если она является новой и промышленно применимой. Промышленному образцу предоставляется правовая охрана, если по своим существенным признакам он является новым и оригинальным. На селекционное достижение патент выдается, если оно относится к ботаническим и зоологическим родам и видам, перечень которых устанавливается федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим нормативно–правовое регулирование в сфере сельского хозяйства.

Подробно о патентоспособности можно прочитать в статьях гражданского кодекса РФ (1350–1352). Правила подачи заявки на регистрацию объекта патентного права указаны в ГК РФ и Административными регламентами. На официальном сайте Роспатента можно с ними подробно ознакомиться, http://www1.fips.ru/wps/wcm/connect/content_ru/ru

Еще один объект интеллектуальной собственности, которому посвящена отдельная глава 74 ГК РФ — это топология интегральных микросхем. Топологией интегральной микросхемы является зафиксированное на материальном носителе пространственно–геометрическое расположение совокупности элементов интегральной микросхемы и связей между ними. При этом интегральной микросхемой является микроэлектронное изделие окончательной или промежуточной формы, которое предназначено для

выполнения функций электронной схемы, элементы и связи которого нераздельно сформированы в объеме и (или) на поверхности материала, на основе которого изготовлено такое изделие. Правообладатель в течение срока действия исключительного права на топологию интегральной микросхемы может по своему желанию зарегистрировать топологию в федеральном органе исполнительной власти по интеллектуальной собственности.

Отдельно нужно сказать о ноу–хау (секрет производства) и средствах индивидуализации юридических лиц, работ и услуг.

Как уже отмечалось выше, ноу–хау (секретом производства) — признаются сведения любого характера (производственные, технические, экономические, организационные и другие) о результатах интеллектуальной деятельности в научно–технической сфере и о способах осуществления профессиональной деятельности, имеющие действительную или потенциальную коммерческую ценность, в силу неизвестности его третьим лицам. В каких случаях возникает ноу–хау и как оно используется. Ноу–хау может быть описанием технологии использования системы обучения персонала, системы качества товара, правила применения технической технологии, маркетинговых приемов, способа ведения тех или иных процессов, словом, все то, что не защищается авторским правом, может быть изложено и представлено как ноу–хау. Ноу–хау также может создаваться в процессе трудовой функции — служебное ноу–хау, а может быть разработано самостоятельно любым физическим лицом.

Случай из практики:
Компания пришла на прием к юристу с целью извлечь выгоду из способа изготовления сувенирных монет. Способ был представлен как ноу–хау, под эту идею были разработаны договоры (лицензии) о предоставлении права использования ноу–хау в составе франчайзинга (право на использование бизнес–модели), разработана система получения дополнительных источников дохода по приобретению оборудования и материалов, а по сути был молоток, металл и наковальня.

Франчайзинг — это вид определенных правоотношений, связанных с использованием интеллектуальной собственности юридического лица в комплексе. В рамках нашего законодательства — это договор коммерческой концессии. В порядке ст.1027 ГК РФ по договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности, на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу–хау).

Случай из практики:
Одна недобросовестная компания предложила приобрести у нее патент на использование промышленного образца, когда были согласованы все условия и заключен договор об отчуждении прав на патент, оказалось, что технология применения является ноу–хау правообладателя. Технологию предложили купить за очень большие деньги либо приобрести лицензию на использование технологии.

СРЕДСТВА ИНДИВИДУАЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ, РАБОТ И УСЛУГ

Средства индивидуализации приравниваются согласно п.1ст.1225 Гражданского кодекса РФ к охраняемым результатам интеллектуальной деятельности. К ним относятся фирменные наименования, товарные знаки и знаки обслуживания, а также наименования мест происхождения товаров и коммерческие обозначения. Особенности и различия между этими объектами приведены ниже.
Фирменные наименования и коммерческие обозначения служат для индивидуализации участников гражданского оборота, а товарные знаки, знаки обслуживания и наименования мест происхождения товаров — для индивидуализации товаров и/или услуг.
Фирменное наименование — это наименование юридического лица, исключительное право на него возникает с момента государственной регистрации.
Коммерческое обозначение — служит отличительной особенностью предприятия в це–

лом. Основным отличием коммерческого обозначения от фирменного наименования является то, что коммерческое обозначение не должно быть указано в учредительных документах организации и не подлежит регистрации.

Из содержания ст.1539 ГК РФ, следует, что критериями охраноспособности коммерческого обозначения являются:

— новизна, т.е. неизвестность сходных обозначений, право на которые возникло раньше
— наличие достаточных различительных признаков, т.е. возможность идентификации потребителями или контрагентами
— известность в пределах определенной территории для индивидуализации конкретного предприятия.

Отличительная особенность коммерческого обозначения от товарного знака — это возможность его использования для нескольких предприятий, в то время как товарный знак принадлежит одному правообладателю и может быть передан другому на основании договора, коммерческое обозначение может быть передано лишь в составе предприятия.

Случай из практики:

В Постановлении Тринадцатого Арбитражного Апелляционного Суда от 3 июля 2012 г. по делу № А56–59866/2011 по спору между правообладателем товарного знака (истцом) и правообладателем коммерческого обозначения (ответчиком), знаки которых были схожи до степени смешения, суд принял во внимание доводы правообладателя коммерческого обозначения (ответчика) и вынес решение в его пользу. Ответчик ссылался на то, что коммерческое обозначение используется ответчиком намного ранее, чем товарный знак истца. В качестве доказательств ответчик представил буклеты, переписку, информацию в справочнике «Желтые страницы», на которых ответчик проставлял свое коммерческое обозначение.

Таблица «Отличия коммерческого обозначения от товарного знака»

Коммерческое обозначение	**Товарный знак**
не подлежит государственной регистрации	регистрация в Роспатенте обязательна
действует только в местности деятельности компании	действует на территории, на которой он зарегистрирован
для обозначения предприятия можно использовать лишь одно коммерческое обозначение, но возможно использование в отношении нескольких предприятий	Можно иметь любое количество зарегистрированных товарных знаков, ограничений нет
Передача возможно только вместе с предприятием	Можно передать, продать отдельно от предприятия
при передаче неисключительных прав на коммерческое обозначение правообладателю исключительного права использовать его будет нельзя	при передаче неисключительных прав на товарный знак, использование товарного знака правообладателем исключительного права не прекращается
передать право пользования можно либо по договору аренды предприятия, либо по договору коммерческой концессии	неисключительное право на товарный знак передается по лицензионному договору
при продаже предприятия коммерческое обозначение переходит к новому владельцу в составе всего предприятия	владелец товарного знака, может продать бизнес, без продажи товарного знака

Также существуют такие понятия, как бренд, имидж, торговый знак, торговая марка, но юридически закреплен в законе только товарный знак или знак обслуживания, первый используется в отношении товаров, а второй — в сфере оказания услуг. Под брендом понимают имидж компании — представление/подача товара потребителем. Бренд — это общее название совокупности всех отличий, которые выделяют товар или услуги перед потребителями среди конкурентной среды.

Таким образом, если подвести итог, то, создавая имидж своей компании, можно создать фирменный стиль, разработать логотип — коммерческое обозначение, зарегистрировать товарный знак или знак обслуживания, включив в состав такого знака, по необходимости, конечно, свой логотип или коммерческое обозначение. И тогда вы будете уверены, что сможете не опасаться, что ваши конкуренты смогут воспользоваться вашими средствами индивидуализации.

Наименование места происхождения товара — наименованием места происхождения товара, которому предоставляется правовая охрана, является обозначение, представляющее собой либо содержащее современное или историческое, официальное или неофициальное, полное или сокращенное наименование страны, городского или сельского поселения, местности или другого географического объекта, а также обозначение, производное от такого наименования и ставшее известным в результате его использования в отношении товара, особые свойства которого исключительно или главным образом определяются характерными для данного географического объекта природными условиями и (или) людскими факторами. На использование этого наименования может быть признано исключительное право (статьи 1229 и 1519) производителей такого товара.

Положения настоящего пункта соответственно применяются к обозначению, которое позволяет идентифицировать товар как происходящий с территории определенного географического объекта и, хотя не содержит наименования этого объекта, стало известным в результате использования данного обозначения в отношении товара. К наименованиям места происхождения товара не могут быть отнесены обозначения, которые, хотя и содержат в себе географические названия, но напрямую не связаны с местом производства. Также законодатель относит к наименованиям места происхождения товара обозначения, которые не содержат в себе названия географического объекта, но прочно ассоциируются с ним.

ЗАДАНИЕ К ТЕМЕ

1. Определить наличие (или планируемое в будущем создание) объектов интеллектуальной собственности в своем проекте.
2. Назвать способы защиты этих объектов.

ЗАЩИТА ДОМЕНА И САЙТА КОМПАНИИ

Основная функция доменного имени — преобразование IP–адресов, выраженных в виде цифр, для облегчения человеческого восприятия и идентификации информационного ресурса. Наиболее оптимальной формой правовой охраны доменного имени является товарный знак.

Сайт компании — это немало важный инструмент, для продвижения товаров и услуг, защита сайта осуществляется в комплексе, в зависимости от того, из чего состоит контент.

Шрифт, содержание (контент), программное обеспечение, изображения, аудио, — видео материалы, художественно–конструктивное решение.

Защита

1. Создание сайта обязательно должно оформляться договором о создании сайта (верстка, тексты, изображения, базы и иные объекты авторского права должны быть оформлены с передачей исключительных прав)
2. Домен должен быть зарегистрирован на имя владельца сайта (если юр.лицо, то и домен должен быть на юр.лицо)
3. Статьи, их лучше издать или опубликовать где–то ранее, чем они появятся на сайте под своим именем.

Владелец домена и владелец контента — отличия

Владелец домена — это лицо (физическое или юридическое), которому принадлежит так называемое право собственности на домен, согласно внесенных записей в реестр доменов. Данные в указанный реестр вносятся аккредитованным Регистратором.

Доменное имя не отнесено действующим законодательством к объектам гражданских прав (ст. 128 Гражданского кодекса РФ) или к вещным правам (п. 1 ст. 216 ГК РФ) и не является объектом интеллектуальной собственности (п. 1 ст. 1225 ГК РФ)

Доме́н — область (ветвь) иерархического пространства доменных имён сети Интернет, которая обозначается уникальным доменным именем.

Доме́нное имя — символьное имя домена. Должно быть уникальным в рамках одного домена. Полное имя домена состоит из имён всех доменов, в которые он входит, разделённых точками.

Защита доменного имени осуществляется только путем регистрации его в составе товарного знака.

Владелец контента — это лицо, (физическое или юридическое.) которое владеет авторским правами на содержимое и разместило эту информацию в сети интернет. Иногда владельцы домена и контента могут совпадать, а иногда и нет. Необходимо различать два этих понятия и осознавать, кто, чем владеет, владелец домена никогда не сможет владеть и распоряжаться содержимым контента, а владелец контента никогда не будет иметь право на использование доменного имени. Важно, чтобы у Вас был договор с хостинг провайдером, и тогда Вы — владелец пространства в сети, которое предоставляет Вам хостинг провайдер для размещения своих материалов, а также вы должны быть администратором своего домена. Иногда, когда вы заказываете интернет сайт в компании, специалисты убеждают вас, что все будет хорошо, вам предоставят доступ, но доступ — это логин и пароль и, если сменить пароль, то вы уже не сможете воспользоваться своими материалами.

7.5.2. ВИДЫ ДОГОВОРОВ

Основные договоры, которыми оформляются отношения между авторами / правообладателями / лицензиарами и приобретателями исключительных прав / лицензиатами, указаны в таблице, обращаю ваше внимание, информация приведена исключительно для информационного использования и в случае заключения договора необходимо руководствоваться гражданским кодексом РФ (часть 4)

Наименование договора	Когда заключается	Существенные условия и особенности	Последствия непра–вильного оформления
Договоры авторского заказа	При заказе создания произведения науки, литературы или искусства на материальном носителе или в иной форме (может создаваться и на основании договора оказания услуг/подряда, — смешанные договоры)	Предмет (что нужно создать), срок (если не указан срок, договор считается, не заключен). Условия о передаче исключительных прав (в полном объеме или нет) Заказчик может отказаться от договора по окончании срока выполнения работ, если работа не выполнена.	Не получение результата на который рассчитываешь, отсутствие исключительных прав и возможность использования произведения по своему усмотрению
Лицензионный договор (Сублицензионный) если объект зарегистрирован в Роспатенте, то договор подлежит регистрации в Роспатенте.	Это лицензия, т.е. право на использование объекта интеллектуальной собственности в объеме и на условиях, указанных в договоре Лицензия может быть исключительной — когда правообладатель не вправе использовать сам и передавать другим и неисключительная (простая) — когда правообладатель сохраняет за собой право использовать объект и передавать права третьим лицам	Предмет (какой объект или совокупность объектов/прав передается), срок, территориальность использования, размер вознаграждения, ответственность за нарушение условий, условия отказа	Нарушение прав лицензиара, несанкционированной использование
Договор отчуждения исключительных прав если объект зарегистрирован в Роспатенте, то договор подлежит регистрации в Роспатенте.	По договору об отчуждении исключительного права на произведение автор или иной правообладатель передает или обязуется передать принадлежащее ему исключительное право на объект интеллектуальной собственности в полном объеме приобретателю такого права (патента)	Предмет (указать характеристики объекта (№ патента/свидетельства дата выдачи) Проверить правообладателя чрез базу Роспатента, размер вознаграждения.	Не получение прав на ожидаемый объект, утрата права.

Еще одна интересная форма договора, о которой стоит рассказать, это договор коммерческой концессии. Нам больше известно такое название, как договор франчайзинга. Правовые отношения по этому договору регулируются Гражданским кодексом РФ часть–2 (глава 54) и относятся к гражданско–правовым договором в сфере предпринимательских отношений. По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности, на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу–хау). Договор коммерческой концессии предусматривает использование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя в определенном объеме (в частности, с установлением минимального и (или) максимального объема использования), с указанием или без указания территории использования применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности (продаже товаров, полученных от правообладателя или произведенных пользователем, осуществлению иной торговой деятельности, выполнению работ, оказанию услуг). Сторонами такого договора могут быть юридические лица и индивидуальные предприниматели, поскольку фактически предлагается готовая бизнес — модель. Особенности этого договора, что приобретатель не может использовать комплекс этих благ по своему усмотрению, он должен строго соответствовать требованиям правообладателя и сохранять качество оказываемых услуг или товара, предлагаемого потребителям. Указанный договор, если по нему передаются исключительные права, подлежит регистрации в Роспатенте, в случае отсутствия регистрации права считаются непереданными.

7.5.6. ОБРАЗЦЫ ДОКУМЕНТОВ (СМ. ПРИЛОЖЕНИЕ)

1. Договор о конфиденциальности
2. Положение о коммерческой тайне
3. Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну
4. Договор отчуждения прав
5. Лицензия на ноу–хау
6. Договор авторского заказа на создание произведения
7. О создании мультимедийного продукта и совместной деятельности

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- *Григораш И.В. Зависимые юридические лица в гражданском праве: опыт сравнительно–правового исследования. М.: «Волтерс Клувер», 2007. – 128 с.*
- *Кудинов О.А. Гражданское и торговое право зарубежных стран: Краткий курс. 2–е изд. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. – 92 с.*
- *Тихомиров Д. Русский бизнес за границей. Что? Где? Почем? // http://www.twirpx.com/file/547892/*
- *Что в имени тебе моем? Юридические лица и их наименования – международная практика // http://www.roche–duffay.ru/articles/names.htm*
- *http://www.ideibiznesa.org/za–rubezhom*
- *http://businessidei.com/foreign–business/*
- *http://btimes.ru/business/biznes–za–rubezhom–ili–gde–luchshe–otkryvat–svoe–delo–rossiyaninu*
- *http://gejzer.ru/otkrytie–biznesa/za–rubezhom/za–granicej.html*
- *http://www.openbusiness.ru/global–business/business–abroad/*
- *http://dengodel.com/zarubejniy–biznes/*
- *http://www.delasuper.ru/view_cat.php?cat=10*
- *http://biznesskurs.ru/registraciya_kompany_za_granicej*

VIII

ФИНАНСЫ И ИНВЕСТИЦИИ

8.1. ФИНАНСЫ

8.1.1. МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОГНОЗНОГО ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА КОМПАНИИ

Для того, чтобы иметь предоставление о том, сколько денег потребуется бизнесу на развитие и в какие моменты времени, и для того, чтобы узнать, в какой момент времени бизнес достигнет финансовой устойчивости и станет самоокупаемым, предпринимателям требуется построить финансовую модель бизнеса и вывести из этой финансовой модели три формы (pro formas):

- Баланс (не обязательно),
- Отчёт о прибылях и убытках,
- Отчёт о движении денежных средств.

В России часто данные управленческого учёта отличаются от данных бухгалтерского учёта. Для целей построения финансовой модели бизнеса мы используем только данные управленческого учёта.

Обычно финансовую модель бизнеса строят в программе Excel. Это даёт прозрачность и наглядность и позволяет авторам и пользователям финансовой модели с лёгкостью менять параметры этой модели и находить и исправлять возможные ошибки.

8.1.2. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ КОМПАНИИ

При построении финансовой модели важно базироваться на следующих принципах:

- **Консерватизм** — все хорошие вещи признаются, только если они все уже случились. Все плохие вещи, которые могут случиться, случатся;
- **Разумность** — материально важные обстоятельства не должны быть упущены;
- **Неизбыточность** — важные факторы должны быть отделены от мелочей, а число переменных не должно быть безграничным;
- **Гибкость** — модель должна быть легко изменяема и давать возможность проверять разные сценарии и события;
- **Наглядность** — логика, структура и выводы модели должны быть очевидны и для автора, и для посторонних лиц;
- **Аудируемость** — модель должна легко поддаваться исследованию и проверке на ошибки.

Важное правило финансовой модели — переменные отдельно, структура — отдельно. Это даст возможность менять переменное (число) в финансовой модели только в одном месте — там, где оно было введено в модель первоначально.

Очень важно записывать в Excel-таблице комментарии и примечания, касающиеся составления финансовой модели, и пояснять ваши действия. В противном случае, не только другим пользователям финансовой модели будет непонятно, что и как было в ней замоделировано, но по прошествии времени и сам автор финансовой модели забудет, что и как он рассчитывал.

Обычно финансовая модель в Excel содержит несколько листов и в частности такие:

- Обложка,
- Использованные в модели предположения,
- Расчёт прибылей и убытков,
- Расчёт денежных потоков и дисконтированных денежных потоков,
- Объём продаж продукции в штуках и структура денежных доходов,
- Штатное расписание и расчёт ФОТ, включая мотивационные бонусы,
- Структура текущих затрат,
- Структура капитальных затрат,
- Анализ чувствительности проекта к различным факторам,
- Оценка стоимости бизнеса и потребность в инвестиционных ресурсах.

8.1.3. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ СТАТЕЙ ЗАТРАТ СТАРТАП–ПРОЕКТА

Для построения бюджета любого бизнеса мы используем следующий подход: определяем, какие доходы будут получены этим бизнесом и в какие периоды,определяем, какие расходы должен будет понести этот бизнес и в какие периоды, и на основании этих данных строим прогнозный отчёт о движении денежных средств, определив, в какие периоды времени нам потребуются внешние ресурсы для финансирования нашего стартапа и в каком объёме.
Удобнее всего проводить эти расчёты в таблице Excel, которая и станет прообразом будущей финансовой модели бизнеса.

Стартап — это бизнес, который создаётся и растёт в условиях крайней неопределённости.
Особенность стартапов заключается в том, что его создатели могут с очень невысокой точностью предсказать затраты создаваемого бизнеса и с ещё меньшей точностью спрогнозировать его доходы.
Доходы напрямую зависят от того, «пошёл» продукт или «не пошёл», а затраты связаны с доходами (условно переменные затраты — напрямую, а условно постоянные — косвенно).
Поэтому в случае со стартапом бюджетирование больше напоминает гадание на кофейной гуще. Среди бизнес–ангелов и венчурных инвесторов бытует мнение о том, что стартап на предпосевной и посевной стадиях вообще не может представить потенциальному инвестору бизнес–план и финансовую модель, поскольку модель бизнеса ещё не проверена и спрос на продукцию/услугу ещё не изучен. Опыт российских венчурных инвесторов показывает, прежде чем стартап станет успешным (а меньше половины стартапов становятся успешными), компания 2–3 раза проходит так называемый pivot — то есть изменение бизнес–модели своего предприятия и модели монетизации.

Но, даже несмотря на это, стартаперы должны создавать свой прогнозный бюджет и планировать, где в финансовом плане, по мнению создателей бизнеса, компания должна находиться в будущем. Это позволит компании избужать ситуации, когда вдруг у компании “внезапно” закончились деньги или когда компания в режиме аврала должна искать вншнее финансирование.

Если у вас есть доступ к финансовым данным компаний, аналогичных вашей, то это сильно облегчит ваш труд по бюджетированию. Попробуйте оставить список компаний — конкурентов из вашей отрасли (так называемой Peer Group, то есть группы равных). Проанализируйте их финансовую отчётность и попробуйте определить вес каждой статьи расходов этих компаний в процентном исчислении по отношению ко всем расходам, а также на основе имеющихся у вас данных рассчитайте удельную операционную доходность, маржу по EBITDA и маржу по чистой прибыли для этих компаний. Можете использовать полученные данные как ориентир для вас. Помните, что для небольших компаний условно постоянные издержки обычно занимают бóльшую долю в затратах, чем для более крупных бизнесов.

Если же у вас нет возможности получить достоверные данные о финансовом положении сравнимых с вами компаний, то остаётся только планировать бюджет своей компании, базируясь на собственном опыте или опыте привлечённых для этого специалистов. Первый бюджет имеет смысл прогнозировать на коротком горизонте планирования — на 1–2 года, не более. Не забудьте о такой статье, как «Непредвиденные расходы». В критических ситуациях эта статья затрат даст вам некоторый дополнительный запас прочности. Нужно постараться на первом этапе сосредоточить свои усилия на исследованиях и разработках (R&D) для того, чтобы создать качественный продукт. (Основным критерием успешности на этапе завершения R&D будет наличие интереса рынка к тому продукту, который вы создали и готовность рынка покупать этот продукт.) Также имеет смысл на ранних этапах попробовать продажи за деньги этого продукта для того, чтобы получить отклик рынка и определить, тот ли продукт вы делаете, который востребован на рынке.
Соблюдайте принятый бюджет! Не поддавайтесь импульсным порывам потратить деньги на что–то незапланированное. Чаще смотрите в ваш бюджет и согласовывайте возможное изменение бюджета с вашим Советом директоров и вашим менто–ром/консультантом.

8.1.4. ПРАКТИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ

«Остерегайтесь незначительных расходов; маленькая течь потопит большой корабль.»

Бенджамин Франклин

Постарайтесь на ранних этапах становления бизнеса максимально урезать аппетиты команды по поводу заработной платы и затрат на офисную инфраструктуру. Если вы уверены в своих партнёрах, с которыми начинаете бизнес, то лучше дать им небольшую зарплату и мотивирующую их долю в проекте, чем утопить проект высокими затратами на фонд оплаты труда и прочие расходы. Помните, что сейчас многие капитальные вложения можно заменить текущими ежемесячными платежами. Например, вместо того, чтобы покупать себе в офис дорогой сервер, можно воспользоваться виртуальным пространством в центре хранения и обработки данных, вместо того, чтобы покупать лицензионное ПО, можно воспользоваться бесплатным ПО или арендой ПО с помесячной оплатой. Скромные затраты на офис позволят вам дольше просуществовать в режиме отсутствия внешних инвестиций. Работа в помещениях университета, в бизнес–инкубаторе, технопарке или в коворкинговом центре сильно сокращает затраты стартапа на офис.

Использование мобильных телефонов или настраиваемой виртуальной телефонной станции избавит вас от необходимости приобретать офисную АТС и платить существенную ежемесячную плату провайдеру каналов связи.

Использование беспроводного доступа к интернету в бизнес–инкубаторе, акселераторе или коворкинге позволит вам без потери времени и без капитальных затрат на прокладку LAN подключиться к интернету.

Подумайте, какую часть используемых вами комплектующих вы можете не покупать, а изготовить самостоятельно. Какую часть дорогостоящих инструментов и оборудования можно взять в аренду или воспользоваться ими в центре коллективного пользования.

Чем меньше бюджет стартапа, тем выше у этого стартапа шансы на успех.

Воспользуйтесь методологией Lean Startup (Бережливого стартапа), которая позволит вам не только сэкономить деньги на старте, но и быстро и экономически эффективно разработать свой продукт.

8.1.5. СОЗДАНИЕ ПОБОЧНЫХ ИСТОЧНИКОВ ДОХОДА

Очень часто временно свободные члены команды стартапа могли бы производить какой–то востребованный на рынке продукт с целью заработать денег для стартапа на ранних этапах развития бизнеса. Кроме того, я бы предложил очень рачительно относиться и к другим ресурсам, которые есть у стартапа и по возможности продавать то, что стало невостребованным в самой компании.

Также часто компании, находящиеся на ранних этапах развития, практикуют метод оплаты товаров и услуг бартером, что увеличивает временные затраты сотрудников стартапа, но сокращает денежные траты новой компании.

8.1.6. НАЛОГОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ПОДБОР ОПТИМАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ НАЛОГОВОГО УЧЁТА

Традиционно начинающие предприниматели либо регистрируются как индивидуальные предприниматели, либо регистрируют юридическое лицо (чаще в форме ООО), работающее на упрощённой системе налогообложения.

Выбор системы налогообложения — порой это самый сложный выбор для предпринимателя при регистрации своего бизнеса.

Существует общий режим налогообложения юридических лиц и существуют специальные режимы налогообложения (спецрежимы).

Общий режим налогообложения характеризуется прежде всего тем, что плательщик платит налог на добавленную стоимость (НДС). Компании, работающие на общем режиме налогообложения, часто называют НДСными, поскольку они являются плательщиками НДС.

Компании, а также индивидуальные предприниматели, находящиеся на спецрежимах, НДС не платят, а также имеют другие отличия в налогообложении.

Спецрежимы используют организации и индивидуальные предприниматели, применяющие единый сельхозналог, упрощенную систему налогообложения, уплачивающие единый налог на вмененный доход, а также индивидуальные предприниматели (ИП) на патентной системе налогообложения.

Критерии	Малые предприятия	Средние предприятия
Суммарная доля участия в уставном (складочном) капитале: — РФ, субъектов РФ, муниципальных образований — иностранных юридических лиц и граждан — общественных и религиозных организаций (объединений) — благотворительных и иных фондов	не более 25%	
Доля участия в уставном (складочном) капитале юридических лиц, которые не являются субъектами малого и среднего бизнеса	не более 25%	
Средняя численность работников за предшествующий календарный год (определяется с учетом всех работников, в том числе работающих по договорам гражданско-правового характера) в порядке, установленном Приказом Росстата от 28.10.2013 №428	до 100 человек до 15 чел. — микропредприятия	от 101 до 250 человек
Выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета НДС за предшествующий год (определяется в порядке, установленном статьей 249 НК РФ)	458,8 млн. руб. 68,82 млн. руб. — микропредприятия	1147 млн. руб.

Таблица 14. Критерии отнесения бизнеса к субъектам малого и среднего предпринимательства

К субъектам малого и среднего предпринимательства в России относятся потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие критериям, установленным статьей 4 Федерального закона от 24.07.2007 №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

При наступлении каких событий, малый бизнес перестаёт быть малым? Категория субъекта предпринимательства изменяется только в случае, когда отклонения от предельных значений численности и выручки наблюдаются в течение двух календарных лет подряд.

ЕДИНЫЙ НАЛОГ НА ВМЕНЕННЫЙ ДОХОД (ЕНВД)

На определённые виды деятельности государство ввело единый налог на вмененный доход (ЕНВД). ЕНВД относится не к организации или предпринимателю, а к виду деятельности. Перечень всех видов деятельности, по которым организация или предприниматель может платить ЕНВД, перечислены в статье 346.26 действующего Налогового кодекса РФ.

При применении ЕНВД не имеет значения размер реального дохода организации или ИП, а налог рассчитывается исходя из базы налогообложения, установленной налоговым кодексом для каждого вида деятельности, базу умножаем на ставку налога — 15%. Кроме того, можно вычесть

из данной суммы также уплаченные страховые взносы.

Расчет суммы налога на ЕНВД в 2015 году:

Расчет налога на этом режиме производится по алгоритму, приведенному в ст. 346.29 НК РФ, который можно выразить в виде формулы:

БД * ФП * К1 * К2 * 15% = сумма вмененного налога в месяц

Учитывают для этого режима не полученные доходы, а специальные показатели:

ФП — физический показатель, которым может быть количество работников, торговых автоматов, посадочных мест в транспорте, площадь торгового зала в кв. м и др.;

БД — базовая доходность в месяц на единицу физического показателя в рублях;

К1–коэффициент–дефлятор, устанавливается каждый год приказом Минэкономразвития РФ. В 2015 г. К1 равен 1,798;

К2 — это корректирующий понижающий коэффициент, который ежегодно принимают местные органы, варьируется от 0,005 до 1.

Первые три составляющие формулы (БД, ФП и К1) не имеют региональных особенностей, а коэффициент К2 может очень сильно изменить, точнее, понизить сумму вмененного налога к уплате. Кроме того, что К2 будет отличаться по региону, в рамках муниципального нормативного акта он будет разным еще и по виду деятельности.

Новый местный сбор, уплачиваемый при ведении отдельных видов деятельности. Тех, по которым налоговый контроль сейчас фактически не осуществляется, — с высокой долей наличного оборота и крайне низкой фактической налоговой нагрузкой: торговли, бытовых услуг, перевозок, общепита. Сумма этого сбора вычитается из сумм налогов на доходы и на прибыль (то есть из НДФЛ, либо налога по упрощенной системе налогообложения (УСН) в случае ИП и налога на прибыль, либо налога по УСН в случае компании). А значит, если вы платите сколь бы то ни было разумные объемы этих налогов (а не рассказываете налоговой, что вот уже десять лет ведёте бизнес, а прибыли все нет), то ваша налоговая нагрузка не возрастёт никак. Возможность этого сбора предоставляется исключительно городам федерального значения (Москве, Санкт–Петербургу и Севастополю), которые сами решат, вводить его или нет.

Государство рассчитало, что ведя тот или иной вид деятельности, индивидуальный предприниматель может заработать ту или иную сумму доходов. И предприниматель должен заплатить государству фиксированную сумму налога. Почти вся розничная торговля (не более 150 кв.м. торговой площади в каждой торговой точке), весь малый бизнес, оказывающий услуги, попадают в виды деятельности ЕНВД.

В чем смысл введения нового режима? В его обязательности и в простоте администрирования в отличие от отмирающей ЕНВД (с ее смешными, по меркам мегаполиса, ставками, почему и не используется) и от патентной системы налогообложения (ПСН). По сравнению со старой схемой налогообложения разница в том, что те, кто предпочитает не платить налогов вовсе, теперь налог платить будут. Это реализация четкой мысли: если ты ведешь бизнес в мегаполисе, пользуешься его ресурсами, инфраструктурой, то плати хоть какие–то налоги в его бюджет.

По каждому виду деятельности индивидуально рассчитывается, какой налог должен платить этот бизнес, и бизнес должен платить именно сумму, полученную расчётным путём, вне зависимости от реальных доходов бизнеса.

УПРОЩЕННАЯ СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ (УСН)

Упрощённая система налогообложения популярна как для юридических лиц, так и для ИП.

Название «упрощенная» свидетельствует о том, что ИП или юр. лицо освобождается от самостоятельного расчета всех доходов, расходов и иных отчислений; от кропотливой работы, которую обычно делают бухгалтеры.

Налоговая ставка составляет 6% от валовой выручки (валовых доходов) или 15% от разности — валовые доходы минус расходы (но не менее 1% от валовых доходов). В случае с УСН применяется кассовый метод начисления налогов.

Налоговая декларация подается по окончании финансового года, а уплата налогов происходит ежеквартально авансом.

Как и при ЕНВД, налогообложение на “упрощёнке” как для предпринимателей, так и для юр. лиц, заменяет три налога:

- налог на доходы физических лиц (но только в отношении доходов, полученных от предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом);
- налога на имущество физических лиц (но только в отношении имущества, используемого для ведения предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом) (до конца 2015 года);
- НДС (кроме уплаты НДС при импорте товаров).

НОВАЦИИ В НАЛОГООБЛОЖЕНИИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ (ИП)

1. С 2015 года индивидуальные предприниматели платят налог на имущество (движимое и недвижимое). Базой для расчетов и начислений является кадастровая стоимость объектов. Ставки налога будут расти: уже в 2016 году для всех без исключения субъектов РФ (в том числе и столицы) они увеличатся до 2% от стоимости имущества.
2. Страховые сборы. Индивидуальным предпринимателям в 2015 году предстоит заплатить во внебюджетные фонды суммы, рассчитанные на основе повышенного МРОТ. Минимальный размер фиксированных страховых взносов составит:

- в ПФР — 18610 рублей 80 копеек;
- в ОМС РФ — 3650 рублей 58 копеек.

Предельный объем отчислений также увеличен. За последующие 12 месяцев максимальная сумма взносов не должна превышать 148886 рублей 40 копеек. Правило о перечислении в пользу ПФР 1% с дохода, превысившего сумму в 300000 рублей, сохранено.

3. Торговые сборы (для торговых предприятий). Ставка сбора зависит от торговой площади. Пока этот сбор действует только для городов федерального подчинения (Москвы, С–Петербурга и Севастополя), но с 2016 года предполагается распространить эти сборы и на другие субъекты РФ.

С 01 января 2016 года вводится налог с продаж, в том числе и для субъектов малого и среднего бизнеса.

ПАТЕНТНАЯ СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ (ПСН) ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ (ИП)

При патентной системе налогообложения (ПСН) в качестве базы берется потенциально возможный доход, прописанный в нормативных документах соответствующего региона, конечно же, с учетом методики налогового кодекса.

Стоит отметить, что согласно налоговому кодексу, один ИП имеет право использовать несколько систем налогообложения для разных видов деятельности. В таком случае, считаем базу по каждой отдельной системе и суммируем, что и будет конечной базой расчета.

Как и другие видами специальных режимов налогообложени, для малого бизнеса патент заменяет три налога:

- НДФЛ с доходов;
- НДС с операций осуществленных в рамках вида деятельности облагаемых данным налогом;
- налог на имущество.

Действие патентной системы распространяется исключительно на ИП и при условии, что общая выручка от деятельности не превышает 64 млн. рублей с учетом коэффициента.

Независимо от режима налогообложения, который выбирает предприниматель, стоит помнить о налоге, который ИП как налоговый агент обязан уплачивать с размера заработной платы своего наемного работника. Также ИП уплачивают страховые взносы в Пенсионный фонд, на медицинское страхование и трудовую пенсию за себя и за своих работников. Суммарно около 30% с ФОТ работника.

ЗАДАНИЯ

8.1. Приведите вашу таблицу cash flow

8.2. Какие способы оптимизации затрат вы применили для:

а) постоянных затрат
б) переменных затрат
в) затрат в основные фонды
г) затрат на офисные расходы
д) затрат на ФОТ

8.3. Перечислите побочные источники дохода вашего проекта, заполнив следующую таблицу

Источник	Предполагаемый размер дохода, рублей в месяц	Как работает

8.4. Какую ставку налогообложения вы выбрали и почему?

8.2. ИНВЕСТИЦИИ

8.2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА И ВЫБОР ИСТОЧНИКОВ ИНВЕСТИЦИЙ

В разные периоды жизни компании у неё появляются различные возможности финансирования собственного роста.

На разных жизненных этапах компания может привлекать финансирование из различных источников.

Как правило, на самом первоначальном предпосевном этапе, когда зачастую нет даже юридического лица, создатели бизнеса финансируют свою будущую компанию (свой проект) из собственных средств. Штат компании обычно состоит только из самих основателей, а в некоторых случаях даже из одного человека — основателя бизнеса. При этом основатели не выплачивают себе заработную плату. На этом этапе создатели бизнеса обычно оформляют идею будущего бизнеса, проводят исследования рынка и начинают первые разработки.

Когда первые разработки сделаны, а теоретические исследования показали наличие платёжеспособного спроса на рынке на данный товар/услугу, компания переходит на второй этап жизни.

На посевной стадии, как правило, изготавливается прототип будущего изделия/услуги, этот прототип показывают первым потенциальных клиентам в попытке прощупать рынок, узнать реакцию рынка на прототип и собрать предзаказы на будущую продукцию.

Если сами создатели не имеют больше средств для вложения в свой проект, то на этом этапе часто их выручают друзья и родственники, предоставляющие деньги в акционерный капитал или в виде займов, скорее из расположения к основателям бизнеса, чем из-за веры в коммерческий успех их проекта. Однако, есть небольшой шанс встретить и рискованного частного инвестора, готового под воздействием харизмы и увлечённости создателей бизнеса дать им часть необходимых средств на столь ранем и рискованном этапе развития проекта. Совместно эти три категории инвесторов (родственники, друзья и самые рискованные бизнес-ангелы) посевной стадии называются Families, Friends and Fools (FFF).

После того, как создан минимальный жизнеспособный продукт, компания переходит в категорию старт-ап (на начальную стадию бизнеса), когда основной упор делается на то, чтобы разработать идеологию продаж данного продукта/услуги и продвинуть этот продукт на рынок. Именно в этот момент компания часто сталкивается с трудностями, связанными с малой осведомлённостью рынка о наличии данного продукта/услуги, с консервативностью потребителей, которые с трудом переходят от привычных для них продуктов на новые пусть даже более совершенные, с тем что продажи оказываются существенно ниже прогнозов, предварительные заказы не превращаются в реальные продажи, а расходы продолжают расти, не давая компании выйти на точку безубыточности. Именно в этот период многие компании проводят pivot — смену стратегии и тактики монетизации.

Рис. 39. Источники инвестиций стартапов на разных этапах жизненного цикла

Этот период зачастую оказывается очень сложным для бизнеса как с финансовой, так и с психологической точки зрения. Энтузиазм и вера в быстрый успех заканчиваются как у создателей бизнеса, так и у наёмных сотрудников. Некоторые сотрудники (а иногда и кто-то из создателей бизнеса), разочаровавшись в перспективах быстрого успеха на этом этапе, начинает искать для себя более хлебную работу. При этом, участок работы, который они вели в стартапе, оголяется.

Но нужно понимать, что лишь меньшая часть проектов имеет шансы получить инвестиции венчурных фондов. Большинство компаний никогда не получит инвестиций.

Зачастую первые три этапа жизни компании называют "долиной смерти", поскольку большинство новых компаний умирает, не преодолев эти этапы и не пережив периода проедания денег.

Причины смерти стартапов (по статистике ФРИИ):

- Отсутствие рыночной потребности (47%),
- Закончились деньги (29%),
- Неправильная команда (23%),
- Конкуренты (19%),
- Ценообразование (18%),
- Плохой продукт (17%),
- Отсутствие внятной бизнес — модели.

Как только компания преодолевает точку безубыточности и становится операционно прибыльной, то, во-первых, у неё появляется возможность органического роста без привлечения внешнего финансирования (теперь она так остро не нуждается в деньгах), во-вторых, для неё открывается возможность получения долгового финансирования от банков и лизинговых компаний и, в-третьих, на компанию обращают внимание венчурные фонды, которые видят успех в преодолении компанией всех трудностей, с которыми она столкнулась в период своего становления. У компании к этому моменту уже есть сформировавшийся костяк команды, продукт, востребованный рынком, навык продажи этого продукта, проверенная рынком модель монетизации, практика управления издержками и т.п.. Всё это вселяет в потенциальных инвесторов и кредиторов уверенность в том, что компанию уже преодолела основные риски, свойственные ранним этапам развития бизнеса и доказала свою жизнеспособность.

На следующих этапах развития такой бизнес становится интересен как фондам прямых инвестиций, которые рассматривают вложения в акционерный капитал зрелых бизнесов, так и банкам и лизинговым компаниям, которые готовы кредитовать прибыльный и растущий бизнес.

На завершающем этапе развития бизнеса у акционеров появляется возможность продать свой бизнес стратегическому инвестору, который как правило, стремится купить более 50% бизнеса (возможно осуществив эту покупку частями), или вывести акции компании на биржу (то есть сделать IPO). Перед продажей стратегическому инвестору или перед выводом акций на биржу, как правило, появляется возможность привлечь конвертируемый в акции долг для того, чтобы на эти деньги обеспечить рывок компании в развитии.

На этапе IPO, как правило, FFF, бизнес-ангелы, венчурные фонды и, частично, фонды прямых инвестиций продают принадлежащие им доли, тем самым монетизировав свои инвестиции. Также у создателей бизнеса зачастую в момент IPO появляется возможность продать небольшую часть принадлежащих им акций, чтобы зафиксировать прибыль. В момент IPO компания обычно размещает новую эмиссию акций и часть денег, привлечённых от инвесторов на бирже, идёт на финансирование дальнейшего развития.

8.2.2. СОСТАВЛЕНИЕ ПАКЕТА ДОКУМЕНТАЦИИ ПРОЕКТА ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ

Проводя отбор инвестиционных проектов любой инвестор хочет найти выдающихся предпринимателей, хороший продукт, привлекательный рынок и, желательно, наработанную клиентскую базу и уже имеющиеся объёмы продаж.

Пакет документов, необходимый для представления проекта инвестору, очень сильно зависит как от стадии развития самого бизнеса, так и от типа инвестора.

Для бизнесов, находящихся на самых ранних стадиях развития (предпосевной и посевной), особенно если переговоры о получении инвестиций идут с частным инвестором (бизнес–ангелом), то для заключения сделки с таким инвестором часто бывает достаточно презентации в PowerPoint, которая бы включала в себя: описание концепции проекта, анализ рынка сбыта, анализ конкурентов, глубокое понимание целевой аудитории, на которую нацелен проект, и понимание методов того, как будет решена проблема этой целевой аудитории и как продвинуть товар/услугу на рынок. Также требуется краткий экономический расчёт в самом общем виде, где основной акцент будет сделан на определении продажной цены создаваемого продукта/услуги и его себестоимости, включая стоимость привлечения одного клиента.

Для проектов, находящихся на более поздних стадиях развития (в некоторых случаях посевной стадии и позднее), требуется полный набор документов:

- Презентация проекта в PowerPoint,
- Финансовая модель в Excel,
- Бизнес–план (описательная часть в Word, включающая в себя, в том числе, глубокий анализ рынка и его динамики),
- Понимание оценки стоимости вашего бизнеса и обоснование этой оценки.
- Предложение инвестору о сумме и структуре сделки.

Во всех документах, которые вы готовите для потенциального инвестора, постарайтесь придерживаться простых и ясных формулировок. Избегайте мало распространенных аббревиатур и отраслевого жаргона. Помните, что потенциальный инвестор не настолько погружён в ваш проект и в вашу отрасль, как вы. Ваше изложение должно быть ясно для его понимания.

8.2.3. СОДЕРЖАНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ ДЛЯ ИНВЕСТОРА

После того, как вы определились с тем, какую задачу решает ваш проект, очертили его целевую аудиторию, проанализировали рынок и его динамику, выяснили, кто является вашими ближайшими конкурентами на этом рынке, определились с ценовой политикой, рассчитали ваши будущие доходы и расходы, вы можете приступать к подготовке презентации для инвестора.

Эта презентация должна в кратком, наглядном, понятном и структурированном виде представить потенциальному инвестору все ваши вышеперечисленные наработки, а также вашу команду, её опыт и понимание того, как вы сможете произвести данный продукт, продвинуть его на рынок и получить прибыль.

Как резюме бизнес–плана, которое пишется в последнюю очередь, несмотря на то, что обычно размещается в бизнес–плане первым разделом, так и презентация для инвестора пишется последней, и она должна вобрать в себя обобщённые выводы из всей проделанной вами подготовительной работы. Презентация должна быть структурирована в привычном для инвестора виде.

Презентацию обычно делают в PowerPoint и, как правило, она имеет следующую структуру:

1. Обложка. Название компании и описание вида деятельности в нескольких словах;
2. Краткое резюме:
   - Идея бизнеса (в чём монетизация и за счёт чего увеличится стоимость компании),
   - Рынок. Объём и динамика рынка, конкурентная среда и основные тренды,
   - Сделка. Вливания капитала, выкуп существующих долей, сумма, на что эти средства будут использованы,
   - Финансы. Прогноз по выручки и EBITDA на 4–5 лет (из финансовой модели);
3. Основные сведения о компании и продукте;
4. Стратегия проекта и его этапы, сроки, инвестиционные затраты;
5. Рынок и конкурентная среда;
6. Финансы. Оценка стоимости бизнеса на настоящий момент и через 4–5 лет.

8.2.4. СОДЕРЖАНИЕ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ

Обычно финансовая модель в Excel содержит несколько листов и, в частности, такие:

- Обложка,
- Использованные в модели предположения,
- Расчёт прибылей и убытков,
- Расчёт денежных потоков и дисконтированных денежных потоков,
- Объём продаж продукции в штуках и структура денежных доходов,
- Штатное расписание и расчёт ФОТ, включая мотивационные бонусы,
- Структура текущих затрат,
- Структура капитальных затрат,
- Анализ чувствительности проекта к различным факторам,
- Оценка стоимости бизнеса и потребность в инвестиционных ресурсах.

8.2.5. СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС–ПЛАНА

Разные авторы придерживаются разных точек зрения на то, какая должна быть структура бизнес–плана.

Я бы предложил вам использовать следующую структуру:

Титульная страница. Название и описание вида деятельности в одно предложение.

Резюме проекта. Пункт содержит основные положения проекта. Цель данного раздела — привлечь инвестора, сделать так, чтобы ему стало интересно просмотреть весь бизнес план. Основной упор должен быть сделан на написание этого раздела, в котором кратко, ёмко и по существу должны быть изложены все выводы из бизнес–плана. Остальные разделы служат как бы более детальной расшифровкой к его резюме. Резюме проекта пишется в последнюю очередь, когда весь бизнес–план уже написан, а размещается в бизнес–плане первым.

Описание компании и информация о её создателях.

Описание товара (услуги) и решаемой им проблемы. Содержит информацию о предлагаемом к разработке продукте (характеристики, свойства, потребители, лицензии, возможные аналоги).

- **Анализ рынка**. Пункт содержит информацию о товарах, уже имеющихся на рынке, сравнение предлагаемого продукта с тем, что продают конкуренты. В этом разделе даётся конкурентный анализ. Этот раздел должен стать ответом на вопрос «сколько и чего производить и по какой цене продавать».
- **Стратегия продвижения**. Содержит данные о том, какой целевой сегмент рынка выбрать для продаж, как продвинуть свой товар на рынок, как его рекламировать, какие каналы продаж использовать.
- **Производство.** Технология производства. Данные о необходимых объемах сырья, возможных поставщиках, уровне цен, затратах на обслуживание производства.
- **Персонал.** Дается информация о персонале, необходимом для реализации проекта, об уровне его квалификации. Предоставляются расчеты затрат на фонд оплаты труда и даётся описание систем мотивации. Если часть персонала уже есть, то в этот раздел включают резюме основных специалистов.
- **Организационная структура и управление**. Предлагает схему управления предприятием, информацию о его подразделениях, руководстве.
- **Финансовый план**. Содержит выводы финансовой модели о прогнозных прибылях и убытках, денежных потоках, капитальных вложениях и объёмах необходимых инвестиций.
- **Анализ рисков**. Приводится описание всех возможных рисков и даются рекомендации по сведению их к минимуму.
- **Приложения**. Представляет собой документы, на основе которых создавался бизнес план. Например, маркетинговые исследования, каталоги, прайс–листы, характеристики конкурентов, распечатки финансовой модели и тому подобное.

8.2.6. ОЦЕНКА БИЗНЕСА И ЕЕ ОБОСНОВАНИЕ

Для того, чтобы сделать предложение инвестору о том, какую долю он получит в обмен на вложенные им инвестиции, требуется понимание того, сколько этот бизнес стоит сейчас, до инвестиций.

Для того, чтобы оценить стоимость бизнеса, может использоваться множество способов, но наиболее распространены три из них:

1. Метод сравнимых аналогов (метод мультипликторов). Этот метод предполагает, что в одной и той же стране, в одной и той же индустрии компании имеют равную стоимость в пересчёте на один рубль своей годовой выручки. на один рубль показателя EBITDA, на один рубль показателя чистой прибыли, на единицу выпускаемой продукции. Две основные сложности в методе сравнимых аналогов — это найти компании, которые будут действительно аналогичные вашей и получить свежую и достоверную информацию, касающуюся финансов и объёмных показателей производства этих компаний.
2. Метод дисконтированных денежных потоков (доходный метод) заключается в том, чтобы рассчитать дисконтированные будущие денежные потоки, которые акционеры получат от данного бизнеса. Сумма дисконтированных во времени будущих денежных потоков и будет равно стоимости бизнеса на сегодня.
3. Метод ликвидационной или восстановительной стоимости оценивает по какой цене можно было бы создать аналогичное предприятие и наполнить его теми же активами (с учётом амортизации) или по какой цене можно было бы распродать по отдельности все активы имеющегося предприятия. Этот метод обычно используется для оценки остановленных или неэффективно работающих предприятий и предполагает оценку не бизнеса, а имущественного комплекса. Это основной метод, который используется банками при расчёте залоговой стоимости активов.

8.3. ПОДГОТОВКА К ПРЕЗЕНТАЦИИ ДЛЯ ИНВЕСТОРА

Для того, чтобы подготовиться к презентации для инвестора, нужно прежде всего поставить себя на его место и задуматься о том, что хочет инвестор, какой проект и какую команду он ожидает видеть, какие критерии отбора проектов имеются у инвестора и насколько вы соответствуете этим критериям. Справитесь ли вы с теми обязательствами перед инвесторами, которые вы на себя берёте.

Если вы уверены в себе, в своей команде и в успехе задуманного, то необходимо очень подробно изучить рынок сбыта, свою целевую аудиторию и поведение потребителей. Именно на этом анализе и на ответах на вопросы “Какую проблему вы решаете?” и “В чём заключается ваше уникальное торговое предложение?” и должна строиться ваша презентация.

Для того, чтобы выглядеть убедительно, вам нужно не только хорошо оперировать данными с рынка и анализом целевой аудитории, но также знать ваше ближайшее конкурентное окружение, ценовую политику, присутствующую в этой отрасли, товары-заменители, сезонность спроса и, конечно, планируемые доходы и расходы вашего бизнеса.

Для того, чтобы презентовать свой проект успешно, вы должны провести большую подготовительную работу, иметь чёткий план своей презентации, но в то же время быть готовым к изменению этого плана в зависимости от того, к чему инвестор проявил заинтересованность.

Хорошо было бы отрепетировать вашу презентацию на одном или нескольких слушателях, не работающих в вашем бизнесе, чтобы понять насколько вы ясно и доходчиво излагаете мысль для человека, который не погружён в ваш бизнес. Очень хороший результат даёт запись вашей презентации на видеокамеру. При просмотре своего выступления, скорее всего вы вами увидите свои ошибки. Следите за таймингом! Инвесторы очень занятые люди и очень ценят своё время. Не растекайтесь мыслью по древу!

Готовясь к презентации для инвестора, подумайте, какие вопросы могут быть заданы вам инвестором. Какие ответы вы дадите на них. Подготовьтесь к сессии вопросов и ответов, которая, как показывает практика, занимает большую часть времени общения с инвестором.

Не пытайтесь приукрасить свой проект. Во-первых, это сразу становится заметно опытному инвестору, а во-вторых после вам придётся отвечать перед инвестором за взятые на себя обязательства. Это большая ответственность!

8.4. РАСЧЁТ КЛЮЧЕВЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОЕКТА

Для того, чтобы иметь возможность управлять своим проектом и убедить инвестора инвестировать в ваш проект, вы должны знать основные ключевые инвестиционные показатели своего проекта.

Они включают в себя:

- Количество производимой и продаваемой продукции (в штуках) в разбивке по видам продукции,
- Цену на каждую единицу продукции или на каждую услугу. Возможные скидки,
- Выручку,
- Прямые производственные затраты,
- Операционную прибыль,
- Операционную рентабельности,
- Накладные затраты,
- EBITDA,
- рентабельность по EBITDA,
- прибыль до налогообложения,
- налог на прибыль, подлежащих уплате,
- чистую прибыль (убыток),
- Рентабельность по чистой прибыли.
- Срок окупаемости.
- Ожидаемый срок выхода из проекта,
- Оценку стоимости бизнеса до инвестиций перед вхождением потенциального инвестора в ваш проект,
- Оценку стоимости бизнеса через 3–6 лет, перед выходом инвесторов из вашего проекта.,
- Расчётную доходность проекта для инвестора.

8.5. ELEVATOR'S PITCH (КРАТКАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВАШЕГО ПРОЕКТА)

Бывают случаи, когда предприниматель, придя на какое–то мероприятие, встретил там потенциального инвестора для своего проекта. Например, столкнулся с ним в одном лифте. Предприниматель не имеет ни материалов о своём проекте, ни времени, чтобы их подробно представить, максимум что у него есть под рукой — это его визитная карточка. Но если предприниматель не хочет упустить эту уникальную возможность, а хочет заинтересовать инвестора своим проектом и получить приглашение от инвестора представить ему ваш проект в более подходящее время и в более подходящей обстановке, вы должны экспромтом очень кратко, ёмко и ярко рассказать ему о своём проекте. Но, как известно, самый лучшей экспромт — это хорошо подготовленный экспромт.

Для того, чтобы подготовить вашу краткую презентацию, вы должны помнить главную цел этой презентации: ваша основная задача — произвести вау–эффект, заинтересовать вашего собеседника и получить от него приглашение на встречу.

Ваша презнентация должна занимать не более 3 минут, быть чёткой, последовательной структурированной и яркой. Никаких уходов мысли в сторону, никаких погружений в подробности, минимум слов о технологии, максимум — о рынке, целевой аудитории и той задаче, которую решает ваш продукт.

Какова в идеале должна быть последовательность изложения:

- Здороваетесь,
- Представляетесь — имя и "я представляю проект …"
- Наша компания занимается (будет заниматься) таким–то видом бизнеса,
- Упомяните самый важный момент, который поможет вам "зацепить" внимание потенциального инвестора,
- В чём заключается ваш продукт или услуга, ваша технология. В чём отличие от конкурентов,
- Насколько легко конкуренты могут скопировать ваш продукт,
- Ваш проект базируется на ноу–хау или на патентуемой технологии,
- Как вы выйдете на рынок и получите свою клиентуру,
- На какой рынок вы претендуете: отрасль, география, размер в деньгах, ваша доля рынка.
- Как быстро этот рынок растёт,
- В одной фразе опишите свою команду, какой опыт имеет эта команда,
- Кто члены Совета директоров вашей компании, внешние эксперты, консультанты, менторы,
- Убедите инвестора, что проект реализуем,
- Сколько денег требуется вашему проекту,
- Когда вы выйдете на самоокупаемость,
- Оставьте впечатление человека, который знает, как осуществить этот проект и с которым приятно сотрудничать.

После вашей презентации потенциальный инвестор должен проникнуться интересом к этому проекту и должен хотеть услышать больше деталей о нём.

Когда вы рассказываете о своём проекте вы должны излучать энергию и энтузиазм, детально знать тему и отрасль и заражать инвестора своей вовлеченностью и верой в успех.

ЗАДАНИЯ

8.5. Определение стратегии инвестирования проекта
8.6. Составление пакета документации проекта для инвесторов
8.7. Подготовка к презентации для инвестора
8.8. Выбор источников привлечения инвестиций
8.9. Расчет ключевых инвестиционных показателей проекта
8.10. Составление investor pitch

ФИЛЬМЫ О ПРОДАЖАХ

- Американцы (Гленгарри Глен Росс). 1992
- Бойлерная. Бен Аффлек. 2000
- Волк Уолл–Стрит. Л. Ди Каприо. 2013
- В погоне за счастьем. Уилл Смит. 2006
- Продавец (The Goods). Джереми Пивен. 2009
- Рокет Сингх. Ранбир Капур. 2009
- Уолл–стрит. Майкл Дуглас. 1987
- Человек в кадиллаке. Робин Уильямс. 1990

ЛИТЕРАТУРА. ИСТОЧНИКИ

- **А.Б. Волчков.** Венчурная специфика России. Промышленный еженедельник
- **А.Б. Волчков.** Встреча инвестора и предпринимателя, интервью в журнале «Слон»,
- **А.Б. Волчков.** Возможности финансирования компаний в телекоммуникационной отрасли,
- **А.Б. Волчков.** Венчурные инвестиции как краеугольный камень создания инновационной экономики. Журнал «Рынок Ценных Бумаг»
- **Stanley Foster Reed, Alexandra Lajoux, H. Peter Nesvold**, The Art of M&A
- **Юрий Амосов**. Цикл научных статей в журнале "Slon",
- **Брайен Форд.** Руководство Ernst & Young по составлению бизнес–планов

ОНЛАЙН–ИСТОЧНИКИ

- http://efsol.ru/articles/formalization–of–business–process.html
- http://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2014/03/19/comparing–equity–vs–debt–vs–convertibles–for–startup–financings/
- http://zillion.net/ru/blog/1414/pivot–modieli–pravila–kieisy

ПРИЛОЖЕНИЯ

К П. 7.2.6. ТАБЛИЦА 10. «ФОРМЫ. ОСОБЕННОСТИ РЕГИСТРАЦИИ»

ЧЕХИЯ

Виды юридических лиц	Частный предприниматель Общество с ограниченой ответственностью — spolecnost s rucenim omezenym Открытое товарищество — verejna obchodni spolecnost Коммандитное общество — komanditni spolecnost Кооператив — druzstvo Кредитный кооператив — druzstevni zalozna Акционерное общество — akciova spolecnost
Порядок регистрации фирмы	1) выбрать название своей фирмы, а также его директора; 2) установить вид деятельности, в зависимости от которого будет выписана определенная лицензия; 3) рассчитать вклад каждого из учредителей и определить их состав; 4) учредительный договор, на основе которого и будет оформляться компания в Чехии, должен быть издан как нотариальная запись. Также в нотариальном порядке согласовывается заявление на регистрацию фирмы в Торговом суде Чехии, заявление директоров и управляющих взносами; 5) в обязательном порядке требуется и справка об отсутствии судимости из государства, гражданами которой являются основатели фирмы; 6) при начале предпринимательской деятельности учредитель фирмы обязан получить соответствующую лицензию на ведение этой деятельности. 7) открыть счет в чешском банке с внесением туда определенной суммы денежных средств; 8) поставить свою открытую фирму в Чехии на учет в торговый реестр страны, а затем зарегистрировать ее в финансовом управлении.
Нормативная база	Закон «О предпринимательстве» 455/1991 Сб. (Zivnostensky zakon) Торговый кодекс ЧР — закон 513/1991 Сб. (Obchodni zakonik).
Дополнительная информация	Виды деятельности при ведении бизнеса: ■ концессионная. Лицензирование фирмы в Чехии в этом случае осуществляется самим государством при получении разрешений от органов контроля; ■ свободный — характеризуется простым порядком получения лицензии без привлечения ответственных представительств; ■ профессиональный, с наличием представителя, имеющего чешское гражданство, вид на жительство и опыт работы в указанной сфере;

ВЕНГРИЯ

Виды юридических лиц	■ закрытое предприятие с ограниченной ответственностью — Kft; ■ открытое акционерное общество с ограниченной ответственностью — Rt; ■ партнёрство с ограниченной ответственностью — Bt; ■ партнёрство с неограниченной ответственностью — Kkt.
Порядок регистрации фирмы	1. Подготовить устав фирмы, бланки образцов подписей, прошение в регистрационный суд Венгрии и остальные необходимые документы. 2. Необходимо лучше завести себе поручителя — гражданина или резидента Венгрии, обладающего постоянным видом на жительство, и юридический адрес, по которому фактически будет находиться фирма. 3. Устав фирмы в присутствие юриста подписывают все учредители фирмы, а юрист заверяет своей печатью. Затем следует заверить образцы подписей исполнительных директоров фирмы. Учредители обычно становятся исполнительными директорами с правом первой подписи. 4. Открыть расчетный счет фирмы и внести на него половину уставного капитала. Вторая половина уставного фонда может быть внесена позднее частями не позднее одного календарного года со дня регистрации фирмы. 5. После получения из банка справки о внесении средств и договора о банковском обслуживании фирмы, докомплектовать документы, поставить фирму на учет в торгово–промышленную палату и отнести документы в регистрационный суд, где получить временное разрешение о регистрации фирмы. Решение о регистрации фирмы суд должен вынести не позднее 60 дней со дня подачи документов. 6. После получения временного разрешения о регистрации Вашей фирмы, Вам присваивается налоговый номер, номер в KSH, и медицинского страхования. Начиная с этого момента Ваша фирма может начинать функционировать и приносить доход.
Нормативная база	Гражданский кодекс (Закон IV от 1959 года); ■ Закон IV от 2006 года «О бизнес ассоциациях»; ■ Закон V от 2006 года «О публичности сведений о фирмах, о процедуре государственной регистрации фирм и окончательном расчёте»; ■ Закон X от 2006 года «О кооперативах»; ■ Закон CXII от 1996 года «О кредитных учреждениях и финансовых институтах»; ■ Закон LX от 2003 года «О страховых компаниях и страховой деятельности»;
Дополнительная информация	■ для сотрудников компании имеется возможность получить вид на жительство; ■ венгерское правительство ведет политику поддержки малого и среднего бизнеса не только местных, но и иностранных бизнесменов; ■ сравнительно небольшая стоимость аренды или покупки вашего офисного или складского помещения

СЕРБИЯ

Виды юридических лиц	1. Закрытое акционерное общество (ЗАО) может включать в себя до 100 акционеров. 2. Количество акционеров открытого акционерного (ОАО) общества не ограничено. 3. Максимальное количество участников (как физических, так и юридических лиц) общества с ограниченной ответственностью (ООО) не может превышать 50 человек.
Порядок регистрации фирмы	Регистрация фирмы в Сербии осуществляется Агентством регистрации предприятий (Агенция за привредне регистре — АПР1). Вся процедура минимально бюрократизирована и занимает 15–20 дней. Подготовительный этап регистрации: выбор названия компании, определение величины уставного капитала; определение состава учредителей, подбор кандидатуры исполнительного директора, определение юридического адреса; определение основного вида деятельности и подготовка проекта учредительного договора компании и Устава компании. В день получения Решения о регистрации делается печать компании. В дальнейшем открывается счёт компании в коммерческом банке Сербии по месту регистрации компании, после чего компания регистрируется в налоговом органе, а также производится регистрация компании как плательщика НДС. В случаи, если предполагается экспорт, либо импорт товаров, то компания регистрируется в Управлении таможни Сербии. Для регистрации компании в Сербии необходимы: заграничный паспорт или его заверенная копия, доверенность или личное присутствие учредителя/учредителей.
Нормативная база	■ Закон о предпринимательской деятельности ■ Закон о налогах и налоговом управлении ■ Закон о бухгалтерском учете
Дополнительная информация	К плюсам ведения бизнеса в этой стране для россиян можно отнести, главным образом, низкие затраты, требуемые для этого и низкий уровень бюрократии. Главным минусом является то, что экономика этой страны находится на стадии зарождения и начального развития, что существенно осложняет открытия своего дела.

ПОРТУГАЛИЯ

Виды юридических лиц	1) закрытое акционерное общество — уставный капитал поделён между как минимум двумя участниками. Передача долей регистрируется. В любое время может быть преобразована в компанию с ограниченной ответственностью; 2) компания с ограниченной ответственностью — минимальный размер уставного капитала составляет ¤50000. 30% уставного капитала должны быть внесены при регистрации компании. В плане нормативных требований это самая сложная организационно–правовая форма; 3) индивидуальный предприниматель; 4) полное или коммандитное товарищество; 5) совместное предприятие — обычно в форме консорциума с ограниченной либо неограниченной ответственностью; 6) кооператив — создаётся в экономических, социальных или культурных целях, а не для извлечения прибыли.
Порядок регистрации фирмы	1. Написать бизнес–план 2. Придумать название, выбрать форму бизнеса 3. Подать заявление в Реестр юридических лиц (Registro Nacional de Pessoas Coletivas). 4. Открыть временный банковский счета с внесением уставного капитала. 5. Оформить учредительные документы у нотариуса. 6. Регистрация компании в налоговых органах, органах соцобеспечения, а также реестре коммерческой недвижимости по юридическому адресу компании. 7. Публикация в официальном издании о факте регистрации компании
Нормативная база	Регистрация юридических лиц в Португалии регулируется Кодексом юридических лиц, утверждённым Указом–законом №262/86, а также нормативно–правовыми актами по отдельным организационно–правовым формам компаний.
Дополнительная информация	■ относительно не высокие налоговые ставки; ■ высокий уровень безработицы; С 2014 г. стандартная налоговая ставка на прибыль организации в Португалии составляет 23% (сниженная 17%–ная ставка действует в отношении первого дохода суммой ¤15000 малых и средних предприятий). Планируется дальнейшее снижение налога на прибыль организации: в 2015 г. до 21% и в 2016 г. до 17–19%.

СЛОВАКИЯ

Виды юридических лиц	1. Открытое акционерное общество (Akciov a Spolo c nost, сокращенно a.s.) 2. Закрытая компания с ограниченной ответственностью (Spolo c nost'Ru c enim Obmezen y m, сокращенно s.r.o.) 3. Полное товарищество (V erejna O bchodna S polocnost) 4. Товарищество с ограниченной ответственностью (K omanditna S polocnos) 5. Кооператив (D ruzstvo).
Порядок регистрации фирмы	Общий список документов, необходимых для регистрации компании в Словакии, включает в себя: учредительский договор и устав компании; справку об отсутствии у директора/директоров судимостей в Словацкой республике; справку об отсутствии у директора/директоров судимостей в его/их стране гражданства; пакет документов, подтверждающих наличие у фирмы юридического адреса; справку–подтверждение из банка о перечислении на счет уставного капитала; документ, подтверждающий факт внесения всеми учредителями своих долей в уставный фонд. Для создания фирмы необходимо заверить все учредительные договора у нотариуса с последующим их внесением в базу данных Торгового реестра Словакии (Commercial Register) и регистрацией в налоговой службе (Revenue Department). Кроме того, придется получить лицензию Департамента торговли (Trade Office) в соответствии с видом деятельности, которым вы собираетесь заниматься и который указан в учредительных документах вашей фирмы. Обычно лицензия оформляется на имя директора или управляющего компанией — резидента Словацкой республики. Таким образом, после регистрации фирмы у вас на руках будут следующие документы: лицензия на предпринимательскую деятельность, учредительный договор и договор из банка на открытие счета или счетов компании, лист о постановке на учет в налоговой службе.
Нормативная база	■ Торговый (Коммерческий) кодекс (Zákon č. 513/1991, Obchodný zákonník) ■ Гражданский кодекс (Zákon č. 40/1964, Občiansky zákonník). ■ Федеральный закон «О предпринимательстве» (Zákon 455/1991, Živnostenský zákon). ■ Федеральный закон «О бухгалтерском учете» — (Zákon 431/2002, o účtovníctve). ■ Трудовой кодекс — (Zákon №311/2001, Zákonník práce). ■ Закон «О налоге на прибыль» — (Zákon №595/2003, o dani z príjmov). ■ Закон «О защите потребителя» — (Zákon o ochrane spotrebiteľa — Zákon č. 250/2007 Z. z.)
Дополнительная информация	■ дешевая рабочая сила; ■ процесс регистрации проще, чем для стран, уровень дохода которых выше среднего; ■ любой желающий иностранный предприниматель сможет в любой момент без каких–либо преград, ограничений условий приобрести частную недвижимость и коммерческую собственность. ■ лояльная политика налогообложения страны. Недорогое и качественное бухгалтерское обслуживание, налог для физических и юридических представителей сравнительно не высок — 19%, простая схема проверки налоговиков.

КИПР

Виды юридических лиц	Общество с ограниченной ответственностью по акциям (может быть общественным или частным) Общество с ограниченной ответственностью по гарантии Филиал иностранной компании Европейское общество
Порядок регистрации фирмы	Сама процедура регистрации достаточно проста. В первую очередь проверяют название. Если в Государственном реестре существует схожее название, то в регистрации, конечно же, откажут. После одобрения названия подписывается устав компании и учредительный договор. Далее владелец компании получает на руки четыре сертификата. Первый это сертификат, который свидетельствует о регистрации. Второй сертификат о директорах и секретаре компании, далее сертификат об акционерах и последний сертификат юридического адреса. Сертификаты, договор и устав являются основными документами подтверждающими регистрацию. Что касается финансовой отчетности на Кипре есть своя особенность, она заключается в том что в течение 18 месяцев со дня основания должно быть проведено собрание всех участников для утверждения отчетности, которая подается в государственный налоговый орган в течении 28 дней после проведения собрания.
Нормативная база	■ Налоговое законодательство ■ Закон о компаниях ■ Закон о приобретении недвижимого имущества (иностранными лицами)
Дополнительная информация	Регистрация бизнеса на Кипре должна быть только после того, как будет учтено отношение государства к нерезидентам. Оно весьма специфическое и скорее всего с помощью местного законодательства на владельца компании будут возлагаться обязательства относительно приема на работу местных жителей. Решением всех финансовых и юридических и организационных вопросов будет заниматься местный специалист, цена которого для не резидента существенно выше. Основная задача государственных структур получить максимум денег в виде налогов и создать за счет новой конторы рабочие места.

АВСТРИЯ

Виды юридических лиц	Einzelunternehmer — частный предприниматель Offene Handelsgesellschaft (OHG) — партнёрство с неограниченной ответственностью; Offene Erwerbsgesellschaft (OEG) — партнёрство с неограниченной ответственностью; Kommanditgesellschaft (KG) — партнёрство с ограниченной ответственностью Kommanditerwerbsgesellschaft (KEG) — партнёрство с ограниченной ответственностью Gesellschaft mit beschrankter Haftung (GmbH) — закрытое общество с ограниченной ответственностью; Aktiengesellschaft (AG) — открытое акционерное общество; Zweigniederlassungen — филиал иностранной компании Societas Europaea (SE) — Европейская компания
Порядок регистрации фирмы	Регистрация бизнеса в Австрии занимает от двух недель до месяца и происходит непосредственно в стране. Для открытия компании необходимо наличие «управляющего по лицензии» с гражданской принадлежностью к Австрии или одной из стран ЕС. Регистрируемая компания должна иметь уставной капитал, размер которого зависит от формы бизнеса (для GbmH — 35 тыс. евро, для AG — 70 тыс. евро). А также, возможность предъявить, как минимум, половину уставного капитала при регистрации. Для этого, сумма должна быть внесена на счет зарегистрированной компании и находиться в банке около двух недель. Кроме того, для регистрации предоставляется информация: об учредителях и управляющем, о видах предполагаемой деятельности, о возможных вариантах названия фирмы. После регистрации фирмы и подписания учредительных документов в присутствии нотариуса, следует передача пакета документов для внесения компании в Торговый реестр (Firmenbuch). С момента регистрации в реестре, компания обязана вести налоговую и торговую отчетность. Завершающим этапом становится публикация сведений о компании в специализированном официальном периодическом издании.
Нормативная база	■ Общее гражданское уложение ■ Закон о защите потребителей ■ Германское торговое уложение ■ Закон о страховании ■ Закон об акциях
Дополнительная информация	Для отечественных инвесторов открытие бизнеса в Австрии сопряжено еще с целым рядом очевидных преимуществ: выгодным вложением средств и стабильным доходом (доходность средних и мелких компаний за первые полтора года работы колеблется в пределах от 8% до 50%) возможностью интеграции в еврозону существующего бизнеса выходом на новые рынки доступом к новым технологиям и европейским кредитам возможностью получения мультивизы, оформления вида на жительство.

ФИНЛЯНДИЯ

Виды юридических лиц	1. Частная предпринимательская деятельность; 2. Закрытое общество акционеров, у которого ответственность ограниченна; 3. Открытое общество акционеров с ограниченной ответственностью; 4. Партнерская форма организации; 5. Кооперативная форма организации.
Порядок регистрации фирмы	1. Получите разрешение на коммерческую деятельность в Финляндии. Его выдает Министерство торговли и промышленности страны. 2. Заплатить госпошлину и подать все нужные документы в Бюро патентов и регистраций. 3. Заняться созданием штампов и печатей новоиспеченной компании. Этот вопрос можно решить с помощью специализированную фирму. 4. Подобрать работников в штат вашей компании. Особо важно найти высококвалифицированного и ответственного бухгалтера, чтобы избежать проблем с выплатой налогов. Контроль над этим в стране очень серьезный и строгий. Также среди управляющих компании обязательно должны быть финны.
Нормативная база	■ Закон о регулировании внешней торговли, а также о некоторых мерах контроля и защиты в ряде случаев (1521/1994); ■ Закон о торговле (355/1987); ■ Закон об экспортном контроле товаров двойного назначения (5621996) в редакции (226/2011); ■ Закон о безопасности потребительских товаров и услуг (920/2011); ■ Закон о защите потребителей (38/1978); ■ Закон об ответственности за товар (694/1990); ■ Закон о конкуренции (948/2011); ■ Закон о Ведомстве по защите конкуренции Финляндии (711/1988 с изм. 482/1992); ■ Закон об НДС (1501/1993); ■ Закон о налогообложении прибыли и доходов от профессиональной деятельности (360/1969); ■ Закон о мониторинге за приобретением компаний иностранцами (172/2012).
Дополнительная информация	Политическая ситуация стабильна, страна имеет очень выгодное местоположение на карте мира, щадящие налоги, развитая экономика страны и возможность оформить вид на жительство. Приезжие граждане могут основать в стране свою независимую фирму, также филиал своей компании или дочернее предприятие. Основное условие для гражданина третьей страны — наличие постоянного вида на жительство и номер социальной страховки в государстве, в котором он собирается развивать предпринимательскую деятельность.

ШВЕЙЦАРИЯ

Виды юридических лиц	1. Aktiengesellschaft (Societe anonyme, AG, SA) — «АО» 2. Gesellschaft mit beschrankter Haftung, Societe a responsabilite limitee (GmbH, Srl) — «ООО»
Порядок регистрации фирмы	1. Выбор правовой формы 2. Определение названия компании 3. Выбор видов деятельности 4. Определение размера уставного фонда и распределение долей 5. Определение руководства фирмы и совета управляющих, лиц, имеющих право подписи, устава, ревизионного органа 6. Внесение уставного капитала на специальный счет в банке 7. Предоставление персональных данных учредителей и директоров при регистрации фирмы у нотариуса 8. Внесение фирмы в государственный реестр 9. Открытие счета компании
Нормативная база	Кодекс обязательственного права Гражданский кодекс
Дополнительная информация	■ самая стабильная в экономической и политической сферах европейская страна; ■ высокие рейтинги по инновациям, уровню конкуренции, качеству жизни; ■ швейцарское происхождение бизнеса хорошо влияет на отношение властей всех государств, где возможно будет открыт дочерний бизнес; ■ в зависимости от своего вида деятельности в каждом кантоне разным компаниям предоставляются льготы при выплатах подоходного налога, а если новая фирма создает более 10 рабочих мест в необходимой, по мнению местных властей, сфере деятельности, ей, как правило, предоставляется так называемый «налоговый отпуск» до 10 лет.

БЕЛЬГИЯ

Виды юридических лиц	■ анонимное общество (S. A.) ■ частное общество с ограниченной ответственностью (S. P. R. L) ■ частное общество с ограниченной ответственностью в одном лице (S. P. R. L.U) ■ кооперативное общество с ограниченной ответственностью (S. C)
Порядок регистрации фирмы	1. Через Бельгийское посольство нужно запросить профессиональную карту (выдаётся работникам самодостаточных профессий сроком на пять лет) и вид на жительство. К запросу необходимо также предоставить подтверждающие профессиональную деятельность документы и медицинскую карту. В Федеральном Министерстве среднего класса, которое занимается данным вопросом, после ознакомления с документами, выдаётся разрешение или запрет на деятельность. В случае запрета, можно обратиться повторно. 2. Второй этап включает в себя внесение фирмы в коммерческий регистр. По завершении данного этапа, бизнесмен уже имеет профессиональную карту, вид на жительство, а также банковский счёт. 3. Получение номера TVA, то есть — НДС. 4. На протяжении следующих трёх месяцев обладатель будущего предприятия должен присоединиться к социальной кассе. Это своеобразные социальные взносы, величина которых определяется доходами учреждения. 5. Формальная регистрация в Министерстве, которая предусматривает подписание необходимых документов. 6. Если владелец бизнеса планирует набрать штат работников, ему нужно также присоединиться к организациям, которые регламентируют трудовой статут работников.
Нормативная база	Торговый кодекс
Дополнительная информация	Географическое расположение и удобная транспортная развязка. Бельгия является участником Шенгенского соглашения. Бельгийская или шенгенская виза позволит свободно передвигаться по 24 странам Европейского союза. В Бельгии разрешено двойное гражданство. А это означает, что для открытия своего бизнеса, необязательно быть гражданином этой страны. Цены на аренду или покупку недвижимости в Бельгии более, чем демократичны. Аренда здания в центре Бельгии равна аренде квартиры не в центре Москвы. Бельгия имеет простую и понятную систему налогообложения. Кроме того, Бельгия заключила договора с 90 странами мира о двойном налогообложении. То есть, человеку, имеющему двойное гражданство, не грозит уплата налогов тем двум странам, жителем которых он является. В Бельгии предусмотрена простая система регистрации предприятия.

ИНДИЯ

Виды юридических лиц	1. Limited company. Соответствует отечественной компании с ограниченной ответственностью, может быть открытого или закрытого типа. Уставной капитал должен быть не менее 2 тысяч долларов США. 2. Representative Office. Это офис довольно представительной компании. Такая фирма может заниматься только услугами, связанными с информационными услугами. 3. Project Office. Это корпорация под конкретный, предложенный руководством страны проект, в Индии. 4. Branch. Филиал зарубежной компании. Он может заниматься представительскими услугами для основной, головной компании. Как правило, занимается продажами продукта в Индии, выполняет экспортные и импортные операции. Сам филиал не может самостоятельно заниматься производством продукта и его реализацией. Но регистрация в Reserve Bank of India даёт на это разрешение.
Порядок регистрации фирмы	1. Сначала получают ИНД — идентификационный номер директора предприятия. 2. Получение Сертификата цифровой завизированной подписи директоров (СЦП). 3. Предоставление заявления в определённой электронной форме Бюро по регистрации акционерных компаний (ROC). 4. Предоставление в ROC бизнес–плана. 5. Получение одобрения в ROC. 6. Оформление названия и свидетельства, о названии фирмы. 7. Дальнейшая регистрация пакета документов предприятия, с предоставлением Декларации по установленным формам. Это Меморандум, устав и прочее. 8. Регистрация Свидетельства компании. 9. Оформление постоянных Сертификатов ИНД и СЦП. 10. После получения свидетельства о регистрации надо открыть валютный счёт и внести некоторые денежные средства на счёт. Окончательным этапом регистрации фирмы — это дача информации Резервного Банка Индии во всех деталях. Акции корпорации выпускают в течение 180 суток с момента перевода активных денежных средств. Эта информация предоставляется в Национальный Банк Индии.
Нормативная база	Закон о компаниях — The Companies Act
Дополнительная информация	Руководство страны даёт право нерезидентам создавать свои корпорации и предприятия. В Индии созданы все возможные условия для открытия бизнеса, это связано с высокой безработицей. Иностранных деловых людей Индия привлекает, прежде всего, дешёвой рабочей силой, богатством природы и доброжелательностью правительства. Ведь иностранные предприниматели создают в стране дополнительные рабочие места. Именно для привлечения иностранных инвестиций правительство Индии снизило налоги, смягчило многие ограничения по торговле.

КОРЕЯ

Виды юридических лиц	1. Общество с ограниченной ответственностью 2. Акционерное общество Chusik Hoesa 3. Для открытия филиала или представительства иностранной компании, от вас не потребуется уставного капитала. Также как и в предыдущих случаях, процедура регистрации занимает от 10 до 12 рабочих дней.
Порядок регистрации фирмы	Для того чтобы открыть собственный бизнес, Северная Корея предоставляет отличные возможности. Конечно, вам необходимо будет подготовить данные обо всех учредителях организации. К ним относятся личные данные (фамилия, имя, отчество), дата и место рождения, место прописки, а также ксерокопия загранпаспорта. В случае, если учредителем является юридическое лицо, вы должны будете предоставить уставные документы организации, подтверждающие решение о создании дочернего представительства. Все документы должны быть переведены на корейский язык и нотариально заверены. Итак, чтобы регистрация бизнеса в Южной Корее прошла успешно, перечислите все виды деятельности, осуществляемые вашей компанией, и укажите ее название.
Нормативная база	■ Гражданский кодекс ■ Законе о международном частном праве ■ Торговый кодекс ■ Закон о поощрении иностранного капитала
Дополнительная информация	В настоящее время большая часть продукции, реализуемой в Южной Корее, может быть импортирована без лицензий. Это первая и одна из основных причин, почему очень выгоден бизнес с Кореей.

КИТАЙ

Виды юридических лиц	Из этого следует, что для иностранных компаний китайское законодательство предусматривает пока всего три формы правой организации: 1) представительство иностранной компании 2) предприятие со 100%–ми иностранными инвестициями 3) совместное предприятие
Порядок регистрации фирмы	1. Написать заявление и подготовить весь пакет документов в компетентный орган; 2. Утвердить пакет документов; 3. Зарегистрировать свою компанию в Административном Торгово–промышленном Управлении Китая; 4. Открыть счет в любом банке Китая; 5. Подать документы на проверку в Управление Валютного Контроля Китая; 6. Подать документы в налоговую инспекцию и получить код вашей новой компании; 7. Заказать печать для компании; 8. Получить разрешение на наем иностранных и китайских работников.
Нормативная база	■ Закон «О компаниях КНР» от 1 июля 1994 года; ■ Закон «О предприятиях со 100% иностранным капиталом» от 12 апреля 1986 года; ■ Закон «О совместных акционерных предприятиях» от 1 июля 1979 года.
Дополнительная информация	Не смотря на то, что открытие своего бизнеса в Китае довольно бюрократическая процедура, он все же является довольно прибыльным. Дешевые трудовые ресурсы и высокий спрос на продукцию, при правильной финансовой деятельности позволят в кратчайшие сроки вывести компанию в прибыль. И для того чтобы открыть фирму в Китае, только с иностранным капиталом, нужен будет только один учредитель, который по совместительству сможет так же исполнять роль директора. И запомните, хорошо обдуманный выбор города Китая и вида деятельности, не только сэкономит ваши деньги, но и существенно ускорит процесс регистрации.

ИЗРАИЛЬ

Виды юридических лиц	1. Ацмаи (одиночка) — подойдет, если годовой доход не превышает 64005 шекелей. 2. Шутафут (товарищество) — открывается, когда несколько бизнесменов собираются развивать одно совместное дело. 3. Компания — открывается при высоком годовом доходе, если доход не велик, лучше открыть другую бизнес–форму. 4. Амутот (общественная организация).
Порядок регистрации фирмы	Для того, чтоб регистрировать бизнес, необходимо перед этим продумать следующее: Название фирмы; Если несколько владельцев бизнеса, определить долю в деле всех участников; Установить правовые отношения партнеров и составить договор, который будет это подтверждать. Следующими шагами будет регистрация самой фирмы в государственных органах. Законодательство страны говорит, что для регистрации нужно посетить 3 инстанции: Подоходный налог — Мас Ахнаса; Налог на добавочную стоимость — Маам; Институт национального страхования — Бетуах Леуми. Перед посещением инстанций, стоит убедиться, что у нового предпринимателя нет задолженностей, если такие есть, лучше погасить их перед подачей документов. Каждая организация попросит заполнить соответствующие документы. Теперь остается ждать письменное разрешение — ожидание длиться от 2 до 4 недель. После получения письма, регистрация бизнеса в Израиле считается завершенной и компания обязана предоставлять вовремя отчеты о доходах, брать на учет сотрудников, если такие появятся.
Нормативная база	Закон о компаниях
Дополнительная информация	Израиль — это маленькое, но довольно стабильное государство, которое привлекает граждан различных государств открыть и развивать свой бизнес в этой стране. Более того, государство поддерживает средний и малый бизнес в Израиле — это является приоритетным направлением в стране. Поддерживать призваны специальные фонды, которые помогут оформить кредит либо ссуду, и ассоциации бизнесменов, консультирующие тех, кто решил начать заниматься предпринимательской деятельностью.

ЕГИПЕТ

Виды юридических лиц	Sole Proprietorship — частный предприниматель Joint Stock Company — акционерное общество Limited Liability Company — закрытое общество с ограниченной ответственностью Limited by Shares Company — закрытое общество с ограниченной ответственностью по акциям (закрытая акционерная компания с ограниченной ответственностью) General Partnership — партнёрство с неограниченной ответственностью Limited Partnership — партнёрство с ограниченной ответственностью Branch of Foreign Company — филиал иностранной компании Representative Office — представительство иностранной компании
Порядок регистрации фирмы	Законодательство Египта категорично по отношению к возрасту владельца бизнеса — последнему должен исполниться 21 год на момент открытия собственного дела. Дееспособный, не имеющий психических отклонений, несудимый — этим параметрам также должен соответствовать бизнесмен. Местными органами в обязательном порядке проводится проверка благонадежности последнего. Человек, регистрирующий собственное дело, не должен трудиться на государственной службе. Сроки и пакет требуемых для регистрации предприятия в Египте документов могут меняться в зависимости от вида, рода деятельности и величины создаваемого предприятия: Сведения о учредителе (учредителях) и директоре (директорах) компании: ФИО, дата и место рождения, место прописки, копия загранпаспорта. Описание профессионального опыта учредителей, директора. Название создаваемой компании (разрешается три варианта). Описание направлений деятельности регистрируемой компании. Если учредители — юридические лица, то потребуются уставные документы компании и решение о создании дочерней структуры/представительства. Контракт об аренде помещения или документы, подтверждающие собственность помещения (на данный адрес регистрируется предприятие — юридический адрес); Инженерный план помещения; Налоговая книжка; Регистрационный сертификат о регистрации предприятия в регистрационной палате (сигели тугери) и т.д.
Нормативная база	■ Закон «О компаниях» ■ Закон «О коммерции» ■ Закон АРЕ «О коммерческих агентствах»
Дополнительная информация	Законодательство этой страны лояльно относится к привлечению иностранных капиталовложений в малое предпринимательство. Это заключается в отсутствии каких–либо препятствий для иностранных инвестиций. В Египте свободно можно регистрировать свой бизнес и заниматься его ведением. Ограничение будет касаться нескольких сфер: импорт, деятельность торговых агентов; туризм.

КАНАДА

Виды юридических лиц	Corporation — Корпорация General Partnership — Партнерство с неограниченной ответственностью Limited Liability Partnership — Партнерство с ограниченной ответственностью Branch Office — Филиал иностранной корпорации Joint Venture — Совместное предприятие Sole Proprietorship — Частный предприниматель Trust — Траст
Порядок регистрации фирмы	На первом этапе необходимо выбрать организационно–правовую форму учреждения. На втором этапе осуществляется подача документов и непосредственно сама регистрация. Человек, желающий открыть свое дело в Канаде, прежде, чем подать документы в Ministry of Government Services проходит специальный тест, направленный на определение перспективности желаемого направления. Речь идет о частном или совместном предприятии. При этом гражданство не требуется. Нужно только проживать в стране легально. По итогам такого теста появляется возможность получить рекомендации в выборе сферы деятельности, направления бизнеса и организационно–правовой формы учреждения. Регистрация происходит в ближайшем офисе Revenue Canada по месту вашего проживания в случае регистрации частного предприятия или партнерства. Для регистрации понадобится следующий список документов: загранпаспорт; апостилированный гражданский паспорт; виза; заверенные нотариально и апостилированные копии всех документов, которые подтверждают факт владения предприятием в течение двух лет в стране, где вы проживаете; документы, которые подтверждают факт вашего проживания на территории страны. По итогам процесса регистрации, заполнения необходимых анкет вы получаете бизнес номер.
Нормативная база	Гражданский кодекс
Дополнительная информация	В Канаде осуществляется поддержка бизнеса в виде кредитов и консультаций, оказывается помощь и со стороны правительства страны, оказывается помощь представителями различных бизнес–структур. Этим процедура открытия собственного дела в Канаде существенно облегчается. Чтобы открыть бизнес в этой стране, предоставлены все условия. Государство дает кредиты и предоставляет необходимые льготы. Система налогообложения здесь очень лояльная и признана одной из самых мягких в мире. Сама процедура регистрации довольно простая. Но есть и одно «но». В Канаде открыть свое дело вы сможете лишь при условии того, что в своей стране вы успешно занимаетесь бизнесом на протяжении двух лет, как минимум.

КАМБОДЖА

Виды юридических лиц	■ компания с ограниченной ответственностью; ■ филиал компании; ■ представительство компании; ■ товарищество; ■ индивидуальное частное предприятие (для предпринимательской деятельности одного лица).
Порядок регистрации фирмы	1. Следует оформить бизнес–визу. Поскольку Камбоджа известна как одна из самых «приветливых» в план визового режима, то сделать это будет просто. 2. Понадобится лицензия, которую получают в Министерстве торговли. Ее оформление займет 15–20 дней. 3. Также в Камбодже есть возможность регистрации аналога «ООО» — Single Member Private Limited. Чтобы зарегистрировать компанию такого типа, следует выбрать для компании уникальное название и подготовить документы уставного характера к последующей регистрации и подписанию.
Нормативная база	■ Гражданский Кодекс ■ Закон о налогообложении ■ Закон об иностранной собственности ■ Закон о коммерческих предприятиях
Дополнительная информация	У камбоджийского бизнеса есть свои достоинства, выгодно выделяющие его среди других. Например, любой иностранец может, в соответствии с законами государства, открыть собственную фирму, владеть 100% капиталом и не привлекать по обязательной программе партнеров–камбоджийцев. Выгодна и продажа бизнеса в Камбодже — в случае чего, можно будет продать развитое дело по привлекательной цене другой иностранной компании. Еще одна приятная особенность — низкие налоги. Размер месячного налога составляет от десятков до 250 долларов, а налоговая документация обойдется в 40 долларов.

БАЛИ

Виды юридических лиц	1. Компания CV — оформляется быстро и без особых трудностей. Правда, иностранцам получить большую выгоду с этой компании не получится. Так как оформить лицензию можно только одну и на один вид деятельности. Оформление рабочей визы недоступно. 2. Компания PT — оформление любого количества лицензий. Рабочая виза доступна для получения. Десятипроцентное обложение налогом. Капитал компании должен составлять примерно 6000 $. 3. Компания P. M. A — в создании участвует иностранный капитал не меньше 60000 $. Тридцатипроцентное обложение налогом. Для более серьезных видов деятельности потребуются солидные капиталовложения.
Порядок регистрации фирмы	При регистрации компании PT владельцем является местный житель. Иностранец назначается на должность руководителя. Для подписания различных документов, открытия счета, ответа перед проверяющим органом понадобится доверенное лицо. Потребуется наличный капитал в размере 20000 $–40000 $. Для оформления бизнеса понадобятся следующие документы: название компании — до 3 вариантов; копии документов подтверждающих личность комиссара и директора; фото 3x4; копии сертификатов земли и здания; копия документа удостоверяющего статус земли; копия документа о земельном налоге (ПБД); копия документа разрешающего строительство. Документы для Устава компании: заверенное название будущей компании; Устав компании, заверенный нотариусом налоговый код регистрации; Устав, заверенный правовым отделом; разрешение от Регентства на землеотвод; предоставление инвестиционным координационным советом лицензии на бизнес; предоставления сертификата торговой и промышленной палатой; разрешение властей на ведение бизнеса. При регистрации компании P. M. A иностранец является владельцем от 49% до 100%. На процентное соотношение влияет вид деятельности. Список документов на регистрацию компании такой же, как в предыдущем варианте, но потребуется еще разрешение от глав деревни и района. Регистрация весьма проста и займет не больше 3–х месяцев. Это зависит от вида деятельности и от формы компании. Сбор необходимых документов можно возложить на местных юристов, чтобы ничего не напутать. Также они найдут человека, который оформит компанию за месячную плату в 100–200 $.
Нормативная база	–
Дополнительная информация	Бизнес на Бали отличается от российского бизнеса тем, что партнером обязательно должен быть балиец, иначе местные власти не дадут добро на открытие своего дела. Найти партнера из балийцев очень трудно, так как не каждый житель владеет английским языком. Хоть местный народ и считается дружелюбным, но взяв в партнерство балийца, нельзя быть уверенным в абсолютном благополучии своего предприятия. Потому что каждый балиец думает, прежде всего, о своей личной выгоде.

БРАЗИЛИЯ

Виды юридических лиц	■ Акционерная корпорация (Sociedade Anonima) является аналогом российского акционерного общества; ■ Компания с ограниченной ответственностью (Sociedade por quotas de responsabilidade limitada) имеет много общего с российским обществом с ограниченной ответственностью.
Порядок регистрации фирмы	Подготовка уставных документов, их визирование, аккредитование Предоставление на время отсутствия постоянной визы номинального директора компании и бразильского акционера на сумму в 1 процент уставного капитала. ■ Получение CPF для инвесторов (аналог отечественного ИНН) ■ Первичные консультации по ведению бизнеса. ■ Регистрации компании в Торгово–Промышленной палате ■ Открытие кадастров в социальных службах и в налоговой службе ■ Открытие банковского счета компании ■ Регистрации и кадастр в департаменте валютных операций банка или брокерской конторы ■ Регистрация иностранного инвестора в Центральном Банке Бразилии. ■ Проведение операции по продаже иностранной валюты, поступившей на счет клиента ■ Заключение договора с бухгалтером для ведения учета
Нормативная база	Гражданский кодекс Торговый кодекс
Дополнительная информация	Основная проблема, возникающая в первые несколько месяцев функционирования компании — это то, что при создании организации необходим директор, постоянно проживающий в самой Бразилии. В связи с этим, в первое время при создании бизнеса, привлекать к управлению организацией будет нужно доверенное лицо, которое имеет прописку в самой стране и нанимается по договоренности на платной основе для исполнения таких обязанностей. Для того чтобы обезопасить себя нужно свести юридическую силу решений, принимаемых таким директором, к нулю. Юридические лица всех форм в Бразилии платят по одной ставке, которая составляет 15% от прибыли. При налогообложении физических лиц и индивидуальных предпринимателей, применяются другие ставки. Плюсом к этому юридические лица обязаны уплачивать пенсионный налог, который составляет 8% от чистой прибыли. Кроме перечисленных федеральных налогов, существует региональный налог (налог штата), который составляет около 5% от ставки федерального налога.

К П. 7.5.6. ОБРАЗЦЫ ДОКУМЕНТОВ

ДОГОВОР
(О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ И НЕРАЗГЛАШЕНИИ ИНФОРМАЦИИ)

г. Санкт–Петербург «__»_____ 20__г.

ООО «_____», в лице генерального директора, действующего на основании Устава, и гр. _____, «__» _____ _____ года рождения, паспорт серия ____ № _____, выдан _____ _____г., вместе именуемые «Стороны», а каждый в отдельности — «Сторона» заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. В ходе налаживания взаимовыгодных партнерских отношений одна из Сторон предполагает возможность, по мере необходимости и по своему усмотрению, передавать другой Стороне определенную информацию, которую считает конфиденциальной или секретом фирмы.

Характеристики информации, как определить, что она конфиденциальна, этот договор предложили заключить одному из клиентов. Такой договор, на мой взгляд, не защищает информацию и, тем более, секрет производства, поскольку из договора невозможно определить какая информация является конфиденциальной, не указан способ передачи информации, в чем она заключается, характеристики. В случае нарушения прав обладателя информации, по такому договору защитить в судебном порядке его права будет невозможно. Более того, если у юридического лица отсутствует режим Коммерческой тайны, то он даже не сможет доказать, что она вообще является конфиденциальной.

2. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СТОРОН

2.1. В течение __ (___) лет с даты заключения Договора одна Сторона не будет разглашать какую–либо информацию, полученной ею от другой Стороны, являющейся секретом фирмы или конфиденциальной, какому–либо другому лицу, предприятию, организации, фирме и не будет использовать эту информацию для своей собственной выгоды, за исключением цели, указанной в Договоре _____

2.2. Каждая Сторона, если она получит от другой Стороны конфиденциальную информацию, обязуется:

2.2.1. сохранять конфиденциальность этой информации и принимать все необходимые меры для ее защиты;

2.2.2. использовать эту информацию только в оговоренных в договоре, указанном в п.2.1. настоящего Договора;

2.2.3. не передавать эту информацию третьим сторонам без предварительного письменного разрешения передавшей Стороны, кроме как в случаях, когда эта информация:

- была или стала общеизвестной из источника, отличного от получившей Стороны;
- была на законных основаниях известна получившей Стороне до ее получения от передавшей Стороны;
- должна быть раскрыта получившей Стороной по принуждению в соответствии с действующим законодательством.

3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

3.1. При нарушении одной из Сторон оговоренных в Соглашении обязательств потерпевшая Сторона вправе потребовать у виновной Стороны возмещения документально подтвержденных убытков, понесенных потерпевшей Стороной вследствие этого нарушения, размер которых определяется независимой экспертной комиссией.

4. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

4.1. Ни одна из Сторон не будет разглашать факт существования настоящего Договора и его условий без предварительного согласия другой Стороны.

4.2. Договор не может быть поручен или передан Стороной третьей стороне в силу Закона или смены руководства.

5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. Настоящий Договор вступает в силу с момента его подписания.
Изменения, дополнения и расторжение настоящего Договора производятся на основании письменного соглашения Сторон.

5.2. Настоящий договор подлежит юрисдикции и толкованию в соответствии с законодательством Российской Федерации.

5.3. Любые разногласия и споры по настоящему договору Стороны будут решать путем переговоров. В случае невозможности урегулирования спорных вопросов они подлежат разрешению в суде г. Санкт–Петербурга.

6. АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

УТВЕРЖДЕНО

Генеральным директором ООО «_____»

_____._____
(подпись, печать)

ПОЛОЖЕНИЕ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «РОМАШКА СЕРВИС»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение регулирует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О коммерческой тайне», иными федеральными законами и нормативными правовыми актами отношения, связанные с охраной и использованием конфиденциальной информации (коммерческой тайны) Общества с ограниченной ответственностью Ромашка (далее _____).

1.2. Конфиденциальная информация (коммерческая тайна) РОМАШКА — сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях, планах, идеях и процессах независимо от формы их представления и существования, отнесенная к таковой в соответствии с настоящим Положением, имеющая действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, ограничения к доступу и разглашению которой предпринимаются согласно настоящему Положению.

1.3. РОМАШКА имеет исключительное право на использование конфиденциальной информации (коммерческой тайны) любыми не запрещенными законом способами по собственному усмотрению.

1.4. В соответствии с настоящим Положением РОМАШКА принимает меры к охране конфиденциальной информации (коммерческой тайны), ограничению доступа к ней третьих лиц.

1.5. Целью охраны конфиденциальной информации (коммерческой тайны) является обеспечение экономической и правовой безопасности Ромашка

2. Коммерческая тайна РОМАШКА

2.1. Коммерческой тайной Общества является следующая информация:

2.1.1. Данные первичных учетных документов бухгалтерского учета РОМАШКА

2.1.2. Содержание регистров бухгалтерского учета РОМАШКА

2.1.3. Содержание внутренней бухгалтерской отчетности РОМАШКА

2.1.4. Совершаемые и совершенные Обществом сделки, в том числе договоры, их предмет, содержание, цена и другие существенные условия, информация о клиентах, партнерах…..

2.1.5. Сведения об открытых в кредитных учреждениях расчетных и иных счетах, в том числе в иностранной валюте, о движении средств по этим счетам и об остатке средств на этих счетах, сведения о имеющихся вкладах в банках, в том числе в иностранной валюте (банковская тайна).

2.1.6. Секреты производства (ноу–хау), методические материалы, выраженные в пособиях, памятках для сотрудников и иная информация, составляющая производственную тайну.

2.1.7. Иные сведения, отнесенные к коммерческой тайне в соответствии с настоящим Положением, согласно Перечню сведений, составляющих коммерческую тайну РОМАШКА (Приложение №1)

2.2. Любая иная информация, за исключением информации, которая в соответствии с законодательством не может быть отнесена к коммерческой тайне, может быть отнесена к коммерческой тайне по решению генерального директора РОМАШКА.

2.4. Отнесение информации, указанной в п. 2.1 настоящего Положения, к информации, составляющей коммерческую тайну РОМАШКА, не требует издания каких–либо иных актов помимо настоящего Положения.

2.5. Отнесение информации, указанной в п. 2.2 настоящего Положения, к информации, составляющей коммерческую тайну Общества, осуществляется путем издания в каждом конкретном случае приказа генерального директора РОМАШКА

3. Служебная тайна РОМАШКА

3.1. Служебную тайну Общества составляют любые сведения, в том числе сведения, содержащиеся в служебной переписке, телефонных переговорах, почтовых отправлениях, телеграфных и иных сообщениях, передаваемых по сетям электрической и почтовой связи, которые стали известны работнику Общества в связи с исполнением им возложенных на него трудовых обязанностей.

4. Банковская тайна РОМАШКА

4.1. Банковскую тайну составляют сведения о состоянии банковского счета и банковского вклада, операций по счету и сведений о клиентах.

4.2. Сведения, составляющие банковскую тайну, могут быть предоставлены только Обществу или его представителям. Государственным органам и их должностным лицам такие сведения могут быть предоставлены исключительно в случаях и в порядке, предусмотренных законом.

5. Налоговая тайна РОМАШКА

5.1. Налоговую тайну составляют любые переданные налоговым органам, органам государственных внебюджетных фондов и таможенным органам сведения об Обществе.

6. Охрана конфиденциальной информации РОМАШКА

6.1. Охрана конфиденциальной информации РОМАШКА состоит в принятии комплекса мер, направленных на ограничение доступа к конфиденциальной информации третьих лиц, на предотвращение несанкционированного разглашения конфиденциальной информации, выявление нарушений режима конфиденциальной информации РОМАШКА, пресечение нарушений режима конфиденциальной информации РОМАШКА, привлечение лиц, нарушающих режим конфиденциальной информации РОМАШКА, к установленной ответственности.

6.2. Обязательным условием трудовых договоров, заключаемых с работниками РОМАШКА, является условие о соблюдении работником служебной и коммерческой тайны.

6.3. Каждый работник РОМАШКА при принятии на работу предупреждается под расписку об ответственности за нарушение режима служебной и коммерческой тайны.

6.4. Руководители структурных подразделение обязаны не реже одного раза в квартал проводить среди непосредственно подчиненных им работников инструктаж по соблюдению режима служебной и коммерческой тайны. Вновь принятый на работу работник проходит инструктаж при принятии на работу. Данные о проведенном инструктаже фиксируются в специальном журнале.

6.5. Заключаемые РОМАШКАв лице любых уполномоченных лиц договоры должны содержать условие о сохранении контрагентами конфиденциальности.

6.6. В рабочих и иных помещениях РОМАШКАсоздаются условия, ограничивающие доступ к конфиденциальной информации третьих лиц и несанкционированное разглашение конфиденциальной информации, в том числе устанавливаются технические средства защиты от несанкционированного доступа к информации (сейфы и металлические ящики для хранения документов и пр.).

6.7. РОМАШКА предпринимает меры по выявлению фактов нарушения режима конфиденциальной информации РОМАШКА

6.8. РОМАШКА предпринимает все допустимые законом способы по пресечению выявленных нарушений режима конфиденциальной информации РОМАШКА.

6.9. Лица, виновные в нарушении режима конфиденциальной информации РОМАШКА, привлекаются к установленной ответственности.

7. Порядок использования и предоставления конфиденциальной информации РОМАШКА

7.1. Использование конфиденциальной информации РОМАШКА допускается только теми работниками РОМАШКА, которым доступ к такой информации необходим в силу выполняемых ими функций.

7.2. Предоставление конфиденциальной информации РОМАШКА третьим лицам возможно не иначе как с санкции генерального директора Общества, а также иные случаи предоставления конфиденциальной информации предусмотренные действующим законодательством Российской Федерации.

8. Заключительные положения

8.1. Лица, виновные в нарушении режима конфиденциальной информации РОМАШКА, привлекаются в установленном порядке к уголовной, административной, дисциплинарной и гражданско-правовой ответственности.

8.2. Во всем ином, что не урегулировано настоящим Положением, применяются положения действующего законодательства Российской Федерации.

Подготовлено с использованием типовой формы «Консультант+»

Приложение N 1
к Положению о конфиденциальной информации

ПЕРЕЧЕНЬ СВЕДЕНИЙ, СОСТАВЛЯЮЩИХ КОММЕРЧЕСКУЮ ТАЙНУ ОБЩЕСТВА

1. Производственная деятельность

1.1. Сведения о структуре предприятия, производственных мощностях, финансовых и людских ресурсах, в том числе о подборе новых сотрудников, требований к ним и предполагаемые должностные обязанности.

1.2. Сведения об экономической эффективности деятельности Общества и распределении прибыли.

1.3. Данные, показывающие объемы закупки-продажи товаров и услуг. Характер торговых операций.

1.4. Сведения о затратах и уровне издержек.

1.5. Сведения о состоянии программного и компьютерного обеспечения.

1.6. Содержание всех методических материалов, памяток, пособий, в том числе подходы, способы, принципы, методы, идеи содержащиеся в них.

Методы, способы, принципы и структура обучения, а также содержание и любая информация, озвученная и (или) обсуждаемая на этом обучении, в том числе на внутренних семинарах, совещаниях, тренингах, проводимых для сотрудников, в том числе индивидуальном.

2. Управление

2.1. Сведения о подготовке, принятии и исполнении отдельных решений руководством Общества по производственным, коммерческим, организационным и иным вопросам.

3. Планы

3.1. Сведения о планах расширения или свертывания производства или продвижения различных видов продукции и их технико-экономических обоснованиях.

3.2. Сведения о планах инвестиций, закупок и продаж.

3.3. Сведения о планируемых маркетинговых акциях, рекламных кампаниях.

Сведения о необъявленных официально планах вывода на рынок, в том числе региональный, новых товаров и услуг.

Сведения о планах и перспективах развития бизнеса.

Планы, идеи, возникшие в результате обсуждения перспектив и возможностей развития бизнеса, структуры компании, планов подбора новых сотрудников, требования к ним, предполагаемые должностные обязанности.

4. Совещания

Сведения о целях, рассматриваемых вопросах, результатах, фактах проведения совещаний и заседаний органов управления Обществом.

Любая информация, полученная на совещаниях, переговорах, внутренних и внешних семинарах и обсуждениях.

5. Рынок

5.1. Сведения о направлениях маркетинговых исследований, результатах изучения рынка, содержащие оценки состояния и перспективы развития рыночной конъюнктуры.

5.2. Сведения о рыночной стратегии Общества.

5.3. Сведения о применяемых Обществом методах продаж.

5.4. Сведения о заинтересованности в приобретении товаров и услуг.

5.5. Сведения о новых продуктах, выводимых Обществом на рынок до официального представления продукта.

6. Партнеры

6.1. Сведения о заказчиках, подрядчиках, поставщиках, клиентах, потребителях, покупателях, компаньонах, спонсорах, посредниках и других партнерах, деловых отношениях Общества, а также о его конкурентах, которые не содержатся в открытых источниках (справочниках, каталогах и др.).

6.2. Фактическое состояние расчетов с теми или иными партнерами. Стоимость оказываемых услуг, применяемые способы ценообразования, скидки, накидки, способы и средства продажи услуг; содержание документов, коммерческих предложений, отправляемых партнерам и (или) потенциальным клиентам, в том числе отправляемые по электронной почте.

Планируемые и фактические суммы кредитов, их условия и источники.

Любая информация, связанная с оказанием услуг Обществом:

— наименование компании Заказчика (Клиента)
— открытые у партнеров вакансии;
— уровень заработных плат, предлагаемый Клиентом;
— требования, пожелания и должностные обязанности к подбираемым специалистам

7. Переговоры

7.1. Сведения о целях, задачах и тактике переговоров с деловыми партнерами.
Сведения о подготовке и результатах проведения переговоров с деловыми партнерами.
Способы, методы, подходы и инструменты оценки кандидатов, подходы, методы и способы проведения собеседований с кандидатами. А также все пособия Общества по проведению собеседований.
Применяемые способы преодоления возражений клиентов, методы выигрывания тендеров, поиска клиентов, работы с ними, техники переговоров.

8. Контракты

8.1. Условия предлагаемых, осуществляемых и исполненных коммерческих контрактов, платежей и услуг.
8.2. Состояние дел по тому или иному контракту.

9. Цены

9.1. Сведения о методах расчета и структуре выходных цен, о размерах предоставляемых скидок конкретным клиентам.
9.2. Сведения об уровне цен на услуги/товары и размерах получаемых и предоставляемых скидок.

10. Тендеры, торги, аукционы

10.1. Сведения о подготовке к тендерам, торгам или аукционам и их результатах.

11. Безопасность

11.1. Сведения о порядке и состоянии организации защиты коммерческой тайны.
11.2. Сведения о порядке и состоянии организации охраны, пропускном режиме, системе сигнализации, шифрах, паролях, правах доступа к используемым ресурсам, в том числе интернет ресурсам.
11.3. Сведения, составляющие коммерческую тайну предприятий–партнеров и переданные на доверительной основе Обществу.
Сведения об информационной системе Общества, передаче и обработке информации, сведения о применяемых базах и других программных продуктах, применяемых способах информационной защиты. Подходы, способы, методы программирования и содержание программного кода применяемого в разработке программного обеспечения Общества.
Сведения о планах развития информационной и программной структуры Общества, в том числе, планы и идеи развития интернет проектов, в том числе, информацию о существующих интернет проектах, об объемах участия Общества в них, а также планах их развития.

«_____» _____ 2009 _____

Подготовлено с использованием типовой формы «Консультант+»

ДОГОВОР СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

г. Санкт–Петербург «___»_____2011 г.

ООО "_____", в лице генерального директора _____ действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем «Товарищ–1», с одной стороны, и ООО «_____», в лице генерального директора _____, действующего на основании _____ именуемое в дальнейшем «Товарищ–2», с другой стороны, вместе именуемые «Стороны», заключили настоящий договор о нижеследующем:

ТЕРМИНЫ

Товарищи — юридические лица, заключившие договор о совместной деятельности и участвующее своим вкладом в совместной работе по созданию аудиовизуального произведения (телепередачи) с целью извлечения прибыли от его реализации;
Телепередача — аудиовизуальное произведение, созданное творческим трудом авторов;
Авторы — граждане РФ, творческим трудом которых созданы объекты интеллектуальной собственности;
Потенциальная аудитория — население которому потенциально интересна тематика, подготавливаемых в рамках настоящего договора телепередач;

Дальше описывается подробно проект/продукт который создается и его характеристики

Верстка — сборка воедино всей программы с учетом факторов актуальности устных и видеоматериалов, продолжительности каждого материала и возможного сокращения того или иного материала, необходимости перебивок (заставок).
Драматургия телевизионного произведения — построение передачи, программы, которое отвечает четырехчастному делению описываемого действия, независимо от характера ТВ–произведения (документальное, игровое), а также независимо от его хронометража.
Драматургия предполагает развитие действия, события, характера героя или его мысли по четырем стадиям: экспозиция (обоснование темы, интриги); развитие действия, мысли, характера, ведущее к кульминации и затем к развязке;
Жанр телепередачи — обобщает черты, свойственные произведениям, построенным на основе одинаковых закономерностей, созданным в рамках договора о совместной деятельности;
Закадровый текст — голос корреспондента, звучащий «за кадром»; корреспондент в видеоизображении отсутствует, его голос «прикрыт» видеорядом с информацией, дополняющей ту информацию, что содержится в наговоре.
Видеозвуковая композиция кадра — звук, звучание скомпонованных и подобранных композиций, сопровождающих видеоматериал;
Реплики героев — авторский текст героев и ведущих телепередачи, с импровизированный во время съемки телепередачи.
Композиция кадра — отбор деталей и предметов и такая их расстановка в рамках кадра, которая позволяет максимально насытить кадр визуальной информацией и выразить основную мысль авторов, выраженную в сценарии телепередачи.
Монтаж — расстановка кадров с помощью технических средств в определенном порядке, обусловленном творческим замыслом, содержанием телевизионного произведения. Сам процесс соединения кадров есть технический монтаж. Место соединения двух кадров называют склейкой
Бюджет — расходы, необходимые для создания телепередачи.
Проект — совокупность действий Товарищей в результате которых создается совместная телепередача.
Наименование проекта/телепередачи —

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

По настоящему договору Товарищи обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для создания аудиовизуального произведения, телепередачи в жанре _____ и по размещению телепередачи в эфире (далее именуемой «Объект») согласно Концепции являющейся неотъемлемой частью настоящего договора (Приложение №1) в целях извлечения коммерческой выгоды.

2. ВКЛАДЫ ТОВАРИЩЕЙ, ОБЩЕЕ ИМУЩЕСТВО И ВЕДЕНИЕ ОБЩИХ ДЕЛ

Вкладом Товарища–1 по настоящему договору является:
- интеллектуальный труд, выраженный в разработке концепции, формата телепередачи;
- работа по подготовке сценариев телепередач, в том числе режиссерского сценария в котором подробно расписаны эпизоды, в свою очередь разбитые на кадры, где определяется прием съемки этого кадра, указывается содержание кадра, дикторский текст, диалоги и звук (музыка, натурные шумы).
- подбор композиции кадров, в том числе видеозвуковая композиция;
- осуществление своими силами режиссуры съемки, режиссуры монтажа телепередачи, контроль звукорежессуры, необходимой для подготовки выхода передачи;
- администрирование проекта подготовки телепередачи, а именно: подбор ведущих и участников телепередачи, выбор одежды и предметов, используемых во время съемки телепередачи, подбор брендов, ведение переговоров по заключению договоров в рекламных целях, участвующих в телепередачи брендов.

Вклад Товарища–1 оценивается Товарищами в размере 50% от общих затрат Товарищей.

Необходимо обязательно оценить вклад Товарищей, чтобы потом не было споров

Вкладом Товарища–2 являются:
- работа по обеспечению наличия техники на съемочной площадке, необходимой для создания телепередачи;
- осуществление своими силами верстки, монтажа, графического оформления телепередачи;
- обеспечение места для проведения съемок, монтажа и технического персонала в достаточном количестве для подготовки телепередачи;
- профессиональные и иные знания, навыки и умения для качественной съемки, монтажа, графики телепередачи.

Вклад Товарища–2 оценивается Товарищами в размере 50% от общих затрат Товарищей.

2.3. Товарищ–2 своими силами и за свой счет осуществляет доставку техники до места съемки и обратно, расходы по перевозке техники не входят в общие расходы Товарищей. Техника должна быть представлена в количестве необходимом для осуществления съемок.

Для целей настоящего Договора вклады Товарищей признаются равными.

2.5. В отношении с третьими лицами полномочия каждого из Товарищей на совершение любой сделки от имени другого Товарища должны подтверждаться в доверенности, выданной другим Товарищем. В случае заключения сделки без надлежащих полномочий, сделка может быть признана по иску Товарища, не извещенного о совершенной сделки от имени обоих Товарищей, недействительной. Товарищ нарушивший п.2.5. настоящего Договора обязан возместить другому Товарищу все убытки, причиненные данными действиями.

2.6. Не один из Товарищей не может продать (передать) третьим лицам экземпляр созданного в соответствии с условиями настоящего договора Объекта без письменного согласия другой Стороны в противном случае, такие действия будут являться существенным нарушением условия настоящего договора и основанием для расторжения договора в одностороннем порядке с возмещением убытков со стороны нарушителя.

Все переговоры с третьими лицами, касающиеся реализации готового Объекта, ведутся в присутствии обоих Товарищей.

3. БЮДЖЕТ и РАСХОДЫ ТОВАРИЩЕЙ

3.1. Бюджет телепередачи составляют расходы, необходимые для создания объекта, а именно:

- денежные средства для своевременной оплаты в полном объеме услуг третьих лиц привлекаемых для создания Объекта (в случае, если появится необходимость в привлечении таких лиц);
- стоимость продуктов питания на каждую передачу;
- оплата за присутствие гостя в студии (проживание, питание, перемещение на авто, — райдер звезды).
- оплата работы ведущих;
- аренда помещения (съемочной площадки — павильон с готовой кухней либо отдельно — павильона для съемок и кухни с доставкой);
- покупка посуды и кухонных принадлежностей;

покупка предметов фирменного имиджа ведущих (для спецвыпусков — головные уборы, рубашки, фартуки);

расходы на печать фирменного логотипа программы на предметах, используемых для съемок и т.п.)

Бюджет каждой телепередачи рассчитывается Товарищем –1 и утверждается совместно с Товарищем–2 в Приложении №2 к настоящему договору. Денежные средства, необходимые для покрытия расходов по созданию телепередачи резервируются на счетах товарищей либо учитываются при получении прибыли и возмещаются Товарищу, понесшему, необходимые для создания передачи, расходы.

Важно определить источники расходов, и распределить их между товарищами

4. ПОРЯДОК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

4.1. Товарищ–1 разрабатывает концепцию и формат телепередачи в течение _____ дней с момента заключения настоящего Договора.

4.2. В течение _____ дней, с момента утверждения с Товарищем–2 концепции телепередачи, Товарищ–1 подбирает предметы и необходимую атрибутику для начала съемок, а также проводит переговоры с героями и ведущими телепередачи, после чего утверждает с Товарищем–2 бюджет телепередачи, согласно Приложению № 2 в течение _____ дней с момента утверждения Товарищами концепции и формата телепередачи.

4.3. После завершения всех подготовительных работ, Товарищи утверждают период съемки, дату начала и окончания съемки передачи. К дате начала съемки Товарищ–2 организует подготовку павильона или иного места проведения съемок, готовит и обеспечивает персонал и доставку необходимого оборудования для начала съемок.

4.4. В случае срыва начала съемок по вине одного из Товарищей, Товарищ по вине которого произошел срыв, обязан возместить другой стороне неустойку в размере 100 рублей за каждый день просрочки, а также возместить расходы остальным участникам программы, вызванными срывом даты съемки. После устранения обстоятельств, послуживших основанием для приостановления съемок, Товарищами утверждается новая дата начала съемок.

4.5. Съемки проходят при участии Товарищей либо их уполномоченных представителей. Возникшие во время съемки обстоятельства, препятствующие продолжению/завершению съемки телепередачи разрешаются путем переговоров при взаимном понимании и уважении общих интересов. В случае, если обстоятельства возникли по вине одного из Товарищей, указанные обстоятельства устраняются его силами и за его счет.

4.6. Монтаж и подготовка графического оформления осуществляется Товарищем–2 при необходимом содействии Товарища–1 в течение _____ дней. Общий срок реализации проекта указывается в Приложении №1.

4.7. При исполнении настоящего договора Товарищи исходят из принципа взаимной поддержки и совместного разрешения возникших спорных ситуаций. Любой из Товарищей имеет право своевременно и оперативно получать от другого Товарища всю необходимую информацию.

4.8. Конечный объект выражен на материальном носителе (_____) оригинал которого хранится у _____.

4.9. Завершение подготовки телепередачи оформляется актом о готовности который подписывается Товарищами либо путем обмена документами по факсу, эл.почте.

4.10. Товарищи договорились, что принимают необходимые усилия и действия для дальнейшего продвижения полученного результата, для чего определяют целевую аудиторию зрителей, телеканалы которым потенциально интересна тематика созданных телепередач, совместно ведут переговоры и заключают необходимые договоры для дальнейшей реализации проекта.

4.11. Товарищи договорились:

- не разглашать информацию, признаваемую участниками конфиденциальной;
- добросовестно осуществлять управление и распоряжение имуществом, выделяемым Товарищами для достижения целей совместной деятельности;
- своевременно производить взаимные расчеты и платежи, необходимые для осуществления совместной деятельности;
- назначить на весь период осуществления совместной деятельности по одному ответственному лицу от каждого участника для оперативного решения проблем, возникающих в ходе исполнения обязательств по настоящему Договору.

Необходимо описать порядок действий при осуществлении совместной деятельности, чтобы из описания было ясно, кто чем занимается и кто за что несет ответственность

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

5.1. Стороны обязуются выполнять свои обязательства в полном объеме в соответствии с условиями настоящего договора. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств по договору виновная Сторона несет ответственность в соответствии с законодательством РФ и настоящим договором.

5.2. Возмещение убытков и уплата неустойки не освобождают виновную Сторону от исполнения обязательств по договору.

5.3. Стороны в обязательном и срочном порядке информируют друг друга о наступлении банкротства, судебном разбирательстве, аресте имущества, активов, банковских счетов, а также о других административных и правовых воздействиях на каждую из Сторон.

5.4. Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение своих обязательств по настоящему договору, если это неисполнение явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы, а именно: стихийных бедствий, военных действий и т.п., при условии, что данные обстоятельства непосредственно повлияли на выполнение условий по настоящему договору. В этом случае срок исполнения обязательств продлевается на время действия указанных обстоятельств.

5.6. Сторона, которая не в состоянии выполнить свои обязательства по настоящему договору, незамедлительно, в течение двух календарных дней, с момента наступления обстоятельств непреодолимой силы, информирует другую Сторону в письменном виде о начале действия указанных обстоятельств.

5.7. Если обстоятельства непреодолимой силы действуют более семи календарных дней, каждая из Сторон может расторгнуть настоящий договор в одностороннем порядке, если не было достигнуто соглашение об альтернативных путях исполнения настоящего договора.

5.8. Не уведомление или несвоевременное уведомление лишает Стороны права ссылаться на указанные обстоятельства как на основание, освобождающее от ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему договору.

Ответственность тоже важный раздел договора, можно предусмотреть в этом разделе штрафы в виде фиксированной суммы или пени в виде % за просрочку исполнения тех или иных обязательств. Размер не имеет значения, указывайте тот, который считаете нужным, все равно добровольно никто не платит неустойки. При обращении в суд, суд оценивает степень вины и возможные неблагоприятные последствия для пострадавшей стороны и исходя из разумности и справедливости определяет размер штрафа или неустойки.

6. ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ

6.1. Право собственности на конечный результат интеллектуальной собственности телепередачу, принадлежит Товарищам в равных долях. Правообладателем концепции, формата и сценария телепередачи является Товарищ–1.

6.2. Авторские права на изображение и реплики ведущих и героев программ передаются по соглашению об обнародовании и дальнейшей реализации Товарищам.

Для более эффективного продвижения и рекламы созданного Объекта, Товарищем–1 в сети Интернет будет создан специальный канал на сайте youtube.com. Пользование созданным каналом, так и любое другое упоминание о созданном Объекте в сети Интернет осуществляется только Товарищем–1 либо другими лицами по его письменному согласию.

Товарищ –1 создает группы в социальных сетях для продвижения телепередачи Товарищ–2, для продвижения телепередачи, с помощью своих профессиональных связей, ведет переговоры от имени Товарищей с различными телеканалами и спонсорами. Все встречи направленные на продажу или предоставление во временное пользование результатами интеллектуальной собственности Товарищей должны проходить в присутствии обоих Товарищей.

6.5. Руководство совместной деятельностью в рамках настоящего Договора и ведение общих дел участников возлагается на Товарища–1 в лице _____, который действует на основании доверенности на ведение общих дел, подписанной Товарищем–2, и регулярно информирует другого Товарища о ходе реализации совместных мероприятий и программ.

6.6. Товарищи вправе установить иной порядок руководства совместной деятельностью, который будет определяться дополнительным соглашением к настоящему Договору.

6.7. Сделки, относящиеся к совместной деятельности, заключаются в установленном действующим законодательством порядке Товарищем–1 с согласия Товарища–2, если участники не договорятся об ином.

6.8. Права и обязанности, порожденные такими сделками, являются правами и обязанностями участников Договора о совместной деятельности, если это не противоречит действующему законодательству.

6.9. Доходы от реализации телепередачи и прав ее использования распределяются между Товарищами в равных долях не реже 1 раза в три месяца путем перечисления на расчетный счет каждого из Товарищей его части прибыли на его расчетный счет.

Особые условия, это особенности взаимоотношений, раздел может называться и иначе по принципу, о чем раздел, так и называем. В рассматриваемом варианте раздел касается исключительных прав на результат интеллектуального труда и особенности управления товариществом, поэтому раздел назван, как «Особые условия»

7. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

7.1. Настоящий договор вступает в силу с момента подписания его Сторонами и действует до исполнения Сторонами всех своих обязательств по настоящему договору.

7.2. Настоящий договор может быть досрочно расторгнут по взаимному письменному соглашению Сторон, а также в иных случаях, установленных законодательством Российской Федерации и настоящим договором.

7.3. Каждый Товарищ имеет право в одностороннем порядке отказаться от исполнения настоящего договора в случае, если:

— другой Товарищ, в случае наличия его вины, неоднократно не исполняет свои обязательства предусмотренные пунктом 2.2. настоящего договора в течение _____ дней;

7.4. Все споры и/или разногласия по исполнению настоящего договора или в связи с ним будут, по возможности, разрешаться путем переговоров между Сторонами, а в случае не достижения согласия подлежат разрешению в суде.

7.5. Все изменения и дополнения к настоящему договору считаются действительными, если они письменно оформлены и подписаны уполномоченными на то представителями Сторон.

7.6. Во всем, что не предусмотрено настоящим договором, Стороны руководствуются действующим законодательством Российской Федерации.

7.7. Договор составлен на русском языке в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу.

8. ПРИЛОЖЕНИЯ К ДОГОВОРУ

Приложение №1. Концепция программы, авторы:

Приложение №2 Бюджет телепередачи, сроки съемки.

9. РЕКВИЗИТЫ И ПОДПИСИ СТОРОН

Товарищ–1: _____

Товарищ–2: _____

Товарищ–1: Товарищ–2:

_____/_____ _____/_____

М. П. М. П.

ДОГОВОР № _____
ОТЧУЖДЕНИЕ ПРАВ НА УЖЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЕ ПРОИЗВЕДЕНИЕ

г.Санкт–Петербург «___» _____ 2011 г.

Граждане Российской Федерации: ФИО, паспортные данные, место регистрации , именуемые в дальнейшем «Соавторы», или автор

ООО «_____», в лице генерального директора _____, действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем «Приобретатель» с другой стороны, при совместном упоминании «Стороны», заключили настоящий Договор о нижеследующем:

Приобретателем может быть любое юридическое и физическое лицо, при заключении такого договора необходимо проверить наличие авторских прав, посмотреть наработки, черновики, проговорить произведение, с целью выявления является ли лицо автором произведения

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Соавторы, использующие псевдоним «_____», *либо без псевдонима* передают Приобретателю исключительные права на литературное произведение «_____» (далее — Произведение), в объеме 50 (пятьдесят) листов авторского печатного текста, формата А4, на условиях, предусмотренных настоящим Договором, а Приобретатель за предоставление этих прав уплачивает Соавторам вознаграждение в порядке, установленном настоящим Договором.

1.2. Вместе с передачей исключительных прав на Произведение, соавторы также передают исключительные права на текст Произведения, наименование Произведения, художественные образы и наименования персонажей, используемые в Произведении. Все положения настоящего Договора, относящиеся к Произведению, действуют также и в отношении текста Произведения, наименования Произведения, и художественных образов и наименований персонажей используемых в Произведении.

1.3. Произведение создано творческим трудом Соавторов и является объектом авторского права в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации.

1.4. Соавторы гарантируют объем печатных листов, на которых содержится Произведение в соответствии с п.1.1. настоящего Договора.

1.5. Соавторы гарантируют Приобретателю, что исключительные права на Произведение передаваемые Приобретателю по настоящему Договору принадлежат им по Праву.

1.6. Соавторы гарантируют Приобретателю, что других авторов — обладателей исключительных прав на Произведение, кроме тех, с кем заключается настоящий Договор, не имеется.

2. ПРАВА, ПЕРЕДАВАЕМЫЕ ПРИОБРЕТАТЕЛЮ. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН.

2.1. По настоящему договору Соавторы передают Приобретателю исключительные права на произведение в полном объеме для использования его любым способом и в любой форме, включая перечисленные в ст. 1270 ГК РФ.

2.2. Права на использование произведения, указанные в п. 2.1 настоящего Договора, используются Приобретателем без каких–либо ограничений.

2.3. На основании настоящего Договора Приобретатель имеет право запрещать любое использование Произведения другим лицам, за исключением лиц, которым он передал свои права на использование Произведения.

2.4. В связи с заключением настоящего Договора Соавторы не сохраняют за собой право использовать произведение самостоятельно или предоставлять какие–либо права на его использование третьим лицам.

2.5. Рукопись Произведения, права на использование которого передаются по настоящему Договору, в печатном виде, согласованном с Приобретателем, подписанная Соавторами, передана Приобретателю при заключении настоящего Договора по Акту приемки–передачи, являющемуся неотъемлемой частью настоящего Договора.

2.6. Приобретатель вправе снабжать Произведение необходимыми иллюстрациями, предисловиями, послесловиями, комментариями и/или пояснениями, переводить текст Произведения на иностранные языки без согласования с Соавторами.

2.7. Приобретатель вправе использовать передаваемые исключительные права на Произведение любыми способами, не запрещенными действующим законодательством РФ, на территории всех стран мира.

Объем прав считается переданным только в том объеме, который перечислен в договоре, если какой–то способ отсутствует, считается, что он не передан. В отношении исключительных прав при отчуждении используется термин «в полном объеме» — это означает, что любым законным способом.

3. РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ, ПОРЯДОК И СРОКИ ЕГО ВЫПЛАТЫ

3.1. За приобретение исключительных прав на Произведение, в качестве вознаграждения, Приобретатель обязуется предоставить каждому из Соавторов по 4 (четыре) экземпляра книги, в течение месяца после выхода 2 (второго) тиража. Передача книг, содержащих Произведение осуществляется Приобретателем посредством почтового отправления (посылкой или бандеролью) по адресам указанным Соавторами в реквизитах настоящего Договора.

Также может быть выплачена денежная компенсация либо передача может быть безвозмездной. Лучше когда вознаграждение определено и имеет имущественный интерес для автора, чтобы исключить споры о вознаграждении в будущем.

4. ГАРАНТИИ, ОГРАНИЧЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННСТЬ СОАВТОРОВ

4.1. Соавторы гарантируют Приобретателю следующее:

Что на момент заключения настоящего Договора, только они имеют исключительные права на Произведение, доверенности/ей на право распоряжения исключительными правами на Произведение Соавторами не выдавалось.

Исключительные права на Произведение, на момент заключения настоящего Договора не обременены обязательствами перед третьими лицами, а именно: не переданы ранее по договору об отчуждении исключительных прав на Произведение (или по любому другому гражданско–правовому договору, который по своему смыслу и содержанию позволяет отчуждать исключительные права на Произведение), не переданы для использования третьим лицам по договору о передаче простой неисключительной лицензии на использование Произведения (или по любому другому гражданско–правовому договору, который по своему смыслу и содержанию позволяет передавать неисключительные права на Произведение).

В случае предъявления претензий к Приобретателю со стороны третьих лиц по несанкционированному использованию Произведения или связанных с отчуждением исключительных прав Приобретателю, соавторы обязуются урегулировать их самостоятельно и за свой счет.

Соавторы признают, что в случае нарушения гарантий, предусмотренных п.4.1.настоящего Договора, Приобретатель вправе в одностороннем порядке расторгнуть настоящий Договор и потребовать от соавторов полного возмещения убытков (затраты на производство книг содержащих Произведение, затраты на рекламу, логистику и прочие затраты), включая упущенную выгоду.

Если определить какие затраты и расходы несет приобретатель при использовании произведения, а также способ их определения, то в случае спора будет проще доказать размер убытков

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Сторона, не исполнившая или ненадлежащим образом исполнившая обязательства по настоящему Договору, обязана возместить другой стороне причиненные таким неисполнением убытки, включая упущенную выгоду.

6. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

6.1. Условия настоящего Договора и дополнительных соглашений к нему конфиденциальны и разглашению не подлежат.

7. РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

7.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть между Сторонами по вопросам, не нашедшим своего разрешения в тексте настоящего Договора, будут разрешаться путем переговоров на основе действующего законодательства РФ.

При неурегулировании в процессе переговоров спорных вопросов споры разрешаются в судебном порядке, установленном действующим законодательством РФ.

Претензионный (досудебный) порядок разрешения спора обязателен. Срок ответа на претензию — 30 (тридцать) календарных дней с момента ее получения.

8. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

8.1. Настоящий Договор действует со дня его подписания Сторонами и в течение срока действия исключительного права на Произведение, определенного статьей 1281 Гражданского Кодекса РФ.

9. РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА

9.1. Стороны вправе досрочно расторгнуть настоящий Договор по взаимному письменному согласию.

Приобретатель вправе в одностороннем порядке расторгнуть настоящий Договор в случае, если на момент заключения Соавторы не обладают авторским правом на Произведение. При расторжении настоящего Договора по указанному основанию Соавторы обязаны возвратить всю сумму вознаграждения, полученную по настоящему Договору, а также в соответствии с п.4.1.4. настоящего Договора возместить Приобретателю причиненные убытки.

Расторжение настоящего Договора в одностороннем порядке со стороны Соавторов не допускается.

10. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ И ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

10.1. Во всем остальном, не предусмотренном настоящим Договором, стороны будут руководствоваться действующим законодательством РФ.

10.2. Любые изменения и дополнения к настоящему Договору действительны при условии, если они совершены в письменной форме и подписаны Сторонами или уполномоченными на то представителями Сторон.

10.3. Все уведомления и сообщения в рамках настоящего Договора должны направляться Сторонами друг другу в письменной форме, ценным письмом с описью вложения.

Настоящий Договор составлен в 4 (четырех) экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному экземпляру для каждого участника настоящего Договора;

10.5. В связи с изменением законодательства Российской Федерации, регулирующего отношения в сфере авторских прав, Стороны пришли к соглашению, что с момента заключения настоящего Договора, Соглашение о передаче авторских прав б/н от 08 июня 2006 года считается расторгнутым по обоюдному согласию Сторон. Все неисполненные Сторонами обязательства по Соглашению о передаче авторских прав б/н от 08 июня 2006 года действуют до полного их исполнения.

11. ПРИЛОЖЕНИЯ

11.1. ПРИЛОЖЕНИЕ №1 — Рукописи литературного произведения «_____», в виде авторского печатного текста, на листах формата А4–4 экземпляра, на 50 листах каждый экземпляр.

12. АДРЕСА, РЕКВИЗИТЫ И ПОДПИСИ СТОРОН

ДОГОВОР
ОБ ОТЧУЖДЕНИИ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОГО ПРАВА НА (НОУ–ХАУ)

г. Санкт–Петербург ««_____ ____ г.

ООО «_____», именуемое в дальнейшем «Правообладатель», в лице Генерального директора_____, действующего на основании Устава, с одной стороны, и ООО «_____» в лице генерального директора А. С. Соломахина, действующего на основании Устава именуемое в дальнейшем «Приобретатель», с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Правообладатель передает Приобретателю исключительное право на секрет производства (ноу–хау) вместе с ним Правообладатель передает исключительное право на «Альбом типовых решений _____» в полном объеме, а Приобретатель за предоставление этого права уплачивает Правообладателю вознаграждение.

1.2. Правообладатель гарантирует наличие у него отчуждаемого по настоящему договору исключительного права на секрет производства (ноу–хау), а также чертежи и другие проектные решения выраженные в Альбоме типовых решений _____.

Самое главное для такого договора, это описание ноу–хау, чтобы в случае нарушения ваших прав можно было бы его защитить, а для защиты необходимо понимать, что вы получили или продали.
Данный договор создавался по типовой форме с целью передачи прав на чертежи, поскольку Патент на полезную модель по факту принадлежал юридическому лицу, которое давно было ликвидирован, а патентные пошлины платили авторы. Чтобы сохранить права действующего лица, которое состояло из этих авторов и фактических собственников полезной модели, пришлось придумать такое «ноу–хау».

2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. По настоящему договору Правообладатель предоставляет Приобретателю исключительное право на произведение в полном объеме для использования его любым способом и в любой форме, включая перечисленные в ст. 1270 ГК РФ.

2.2. Правообладатель не сохраняет за собой право использовать самостоятельно или предоставлять аналогичное право на использование произведения третьим лицам.

2.3. В течение всего срока действия исключительного права на секрет производства (ноу–хау) Правообладатель обязан воздерживаться от каких–либо действий, способных затруднить осуществление Приобретателем предоставленного ему права использования секрета производства.

2.4. Правообладатель, обязан сохранять конфиденциальность секрета производства в течение всего срока действия исключительных прав на секрет производства (ноу–хау).

2.5. Приобретатель оплачивает правообладателю вознаграждение в размере _____ рублей, оплата может быть произведена на любом этапе использования ноу–хау в течение срока действия исключительного права на ноу–хау.

3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

3.1. Сторона, не исполнившая или ненадлежащим образом исполнившая обязательства по настоящему договору, обязана возместить другой стороне причиненные таким неисполнением убытки.

3.2. В случае нарушения договора сторона, чье право нарушено, вправе также потребовать признания права, восстановления положения, существовавшего до нарушения права, и прекращения действий, нарушающих право или создающих угрозу его нарушения.

3.3. В случае несвоевременной уплаты вознаграждения за использование произведения Приобретатель обязан уплатить Правообладателю по его выбору неустойку в размере ___% от суммы вознаграждения или штраф в размере _____, а также возместить убытки в части, превышающей эту сумму.

3.4. В случаях, не предусмотренных настоящим договором, имущественная ответственность определяется в соответствии с действующим законодательством РФ.

4. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

4.1. Условия настоящего договора и дополнительных соглашений к нему конфиденциальны и не подлежат разглашению.

5. РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

5.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть между сторонами по вопросам, не нашедшим своего разрешения в тексте данного договора, будут разрешаться путем переговоров на основе действующего законодательства и обычаев делового оборота.

5.2. При неурегулировании в процессе переговоров спорных вопросов споры разрешаются в суде в порядке, установленном действующим законодательством.

6. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

6.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания и действует в течение всего срока действия исключительных прав.

7. РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА

7.1. Стороны вправе досрочно расторгнуть договор по письменному соглашению.

7.2. При существенном нарушении Приобретателем обязанности выплатить Правообладателю в установленный настоящим договором срок вознаграждение за приобретение исключительного права на произведение Правообладатель вправе требовать в судебном порядке перевода на себя прав приобретателя исключительного права и возмещения убытков.

8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

8.1. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим договором, стороны руководствуются действующим законодательством РФ.

8.2. Любые изменения и дополнения к настоящему договору действительны при условии, если они совершены в письменной форме и подписаны надлежаще уполномоченными на то представителями сторон.

8.3. Все уведомления и сообщения должны направляться в письменной форме.

8.4. Договор составлен в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу, из которых один находится у Правообладателя, второй — у Приобретателя.

9. АДРЕСА И ПЛАТЕЖНЫЕ РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

Правообладатель: _____

Приобретатель: _____

Приложение: «Альбом типовых решений _____ (____ листов)

ПОДПИСИ СТОРОН:

Правообладатель _____

Приобретатель _____

М. П.

ДОГОВОР
АВТОРСКОГО ЗАКАЗА НА ПРОИЗВЕДЕНИЕ (КНИГИ) (С ОТЧУЖДЕНИЕМ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ ПРАВ)

г.Санкт–Петербург «___» _____ 20__ года

Граждане Российской Федерации: ФИО, паспортные данные, место регистрации ООО _____, в лице генерального директора _____ _____, действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем «Заказчик» с другой стороны, при совместном упоминании «Стороны», заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Соавторы, в рамках настоящего Договора и по заказу Заказчика обязуются создать Произведение — «_____», именуемое далее как «Произведение», в объеме не менее ___ (_____) листов авторского печатного текста, формата А4, и на условиях, предусмотренных настоящим Договором передать Заказчику исключительное право на Произведение, в полном объеме, а также передать в собственность Заказчика рукописи Произведения, в виде авторского печатного текста Произведения, на листах формата А4, по Акту приемки–передачи, а Заказчик обязуется его принять и оплатить на условиях настоящего Договора. (Приложение №1 — идея книги, литературный жанр, цель создания произведения и иные особенности позволяющие понять о чем должна быть книга, какой заложен смысл или история)

1.2. Вместе с передачей исключительных прав на Произведение, соавторы также передают исключительные права на текст Произведения, наименование Произведения, художественные образы, наименование персонажей, используемые в Произведении. Все положения настоящего Договора, относящиеся к Произведению, действуют также и в отношении текста Произведения, наименования Произведения, и художественных образов и наименование персонажей используемых в Произведении.

2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. Соавторы обязуются:

2.1.1. Создать и передать Заказчику Произведение, соответствии с п.1.1. и п.1.2. настоящего Договора, в срок не превышающий ___ (____) месяцев с момента заключения настоящего Договора.

2.1.2. После создания Произведения, передать Заказчику рукописи Произведения, подписанные всеми соавторами, в виде авторского печатного текста, на листах формата А4, в объеме определенном п.1.1.настоящего Договора, по Акту приемки–передачи.

2.2. Гарантии Соавторов:

2.2.1. Соавторы гарантируют Заказчику, что Произведение будет создано их творческим трудом, а также будет являться Объектом авторского права в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации.

2.2.2. Соавторы, в соответствии с п.1.1. настоящего Договора, гарантируют Заказчику минимальный объем листов авторского печатного текста, формата А4, шрифт ____, на которых будет содержаться Произведение.

2.2.3. Соавторы гарантируют Заказчику, что исключительное право на созданное в рамках настоящего Договора Произведение будет принадлежать им по Праву, и будет передано только Заказчику после создания Произведения, равно как и авторский текст самого Произведения. 2.2.4. Соавторы гарантируют Заказчику, что других авторов/соавторов Произведения — обладателей исключительных прав на Произведение, кроме тех, с кем заключается настоящий Договор, не будет.

2.3. После создания Соавторами Произведения, Заказчик обязуется:

2.3.1. Принять от Соавторов, в полном объеме, исключительное право на созданное Произведение в соответствии с п.1.1.и 1.2. настоящего Договора.

2.3.2. Принять в собственность рукописи Произведения, в виде авторского печатного текста Произведения, на листах формата А4, по Акту приемки–передачи.

2.3.3. Уплатить Соавторам вознаграждение предусмотренное п.3 настоящего Договора.

3. РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ, ПОРЯДОК И СРОКИ ЕГО ВЫПЛАТЫ

3.1. За создание Произведения и передачу его в соответствии с п.1.1. и 1.2. настоящего Договора, Заказчик выплачивает каждому из Соавторов фиксированное вознаграждение, в размере: _____ (_____) рублей. 3.2. Вознаграждение выплачивается Соавторам в течение 10 (десяти) календарных дней с момента подписания Акта приемки–передачи рукописи Произведения, путем выдачи Соавторам наличных денежных средств через кассу Заказчика. 3.3. Заказчик обязуется бесплатно предоставить каждому из Соавторов по 4 (четыре) экземпляра книги, в течение месяца после выхода первого тиража. Передача книг, содержащих Произведение осуществляется Заказчиком посредством почтового отправления (посылкой или бандеролью) по адресам указанным Соавторами в реквизитах настоящего Договора. 3.4. По договоренности между Сторонами, Соавторам может быть выплачена часть вознаграждения в качестве аванса до момента создания Произведения, которая в последующем вычитается из суммы основного вознаграждения.

3.5. В соответствии с Налоговым Кодексом Российской Федерации, из суммы авторского вознаграждения Заказчиком удерживается налог на доходы физических лиц, в размере 13% от суммы вознаграждения, определенной п.3.1.настоящего Договора.

Также вознаграждение может зависеть от количества проданных произведений или от способов использования, если не передаются исключительные права. В этом случае необходимо включить раздел об отчетности, по которой можно будет проверить количество проданных изданий или определить сколько раз, где и каким способом использовалось произведение

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

4.1. Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

4.2. Сторона, не исполнившая или ненадлежащим образом исполнившая обязательства по настоящему Договору, обязана возместить другой стороне причиненные таким неисполнением убытки.

4.3. В случае предъявления к Заказчику претензий со стороны третьих лиц по несанкционированному использованию Произведения или связанных с отчуждением исключительных прав Заказчику после передачи Соавторами Произведения, Соавторы обязуются урегулировать их самостоятельно и за свой счет.

4.4. Соавторы признают, что в случае нарушения гарантий, предусмотренных п.2.2.настоящего Договора, Заказчик вправе в одностороннем порядке расторгнуть настоящий Договор и потребовать от Соавторов полного возмещения убытков (затраты на производство книг содержащих Произведение, затраты на рекламу, логистику и прочие затраты).

5. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

5.1. Условия настоящего Договора и дополнительных соглашений к нему конфиденциальны и разглашению не подлежат.

6. РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

6.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть между Сторонами по вопросам, не нашедшим своего разрешения в тексте настоящего Договора, будут разрешаться путем переговоров на основе действующего законодательства РФ.

6.2. При неурегулировании в процессе переговоров спорных вопросов споры разрешаются в судебном порядке, установленном действующим законодательством РФ. 6.3. Претензионный (досудебный) порядок разрешения спора обязателен. Срок ответа на претензию — 30 (тридцать) календарных дней с момента ее получения.

7. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

7.1. Настоящий Договор действует со дня его подписания Сторонами и в течение срока действия исключительного права на Произведение, определенного статьей 1281 Гражданского Кодекса РФ.

8. РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА

8.1. Стороны вправе досрочно расторгнуть настоящий Договор по взаимному письменному согласию. 8.2. Заказчик вправе в одностороннем порядке расторгнуть настоящий Договор, если в дальнейшем будет установлено и подтверждено, что на момент передачи созданного Произведения Соавторы не обладали авторским правом на него и/или Произведение создано творческих трудом третьих лиц. При расторжении настоящего Договора по указанному основанию Соавторы обязаны возвратить всю сумму вознаграждения, полученную по настоящему Договору, а также в соответствии с п. 4.4. настоящего Договора возместить Заказчику причиненные убытки. 8.3. Расторжение настоящего Договора в одностороннем порядке со стороны Соавторов не допускается.

9. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

9.1. С момента подписания настоящего Договора, все предыдущие достигнутые соглашения между Сторонами по этому же предмету Договора утрачивают юридическую силу.

9.2. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим Договором, Стороны будут руководствоваться действующим законодательством Российской Федерации. 9.3. Любые изменения и дополнения к настоящему Договору действительны лишь при условии, если они совершены в письменной форме и подписаны Сторонами или надлежащим образом уполномоченными на то представителями Сторон. 9.4. Все уведомления и сообщения в рамках настоящего Договора должны направляться Сторонами друг другу в письменной форме, ценным письмом с описью вложения. 9.5. Настоящий Договор составлен в 4 (четырех) экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному экземпляру для каждого участника настоящего Договора.

10. АДРЕСА, РЕКВИЗИТЫ И ПОДПИСИ СТОРОН

Соавторы:

НОВАЯ ЕВРАЗИЯ
Ф О Н Д

www.neweurasia.ru
Phone: +7 (495) 970–1567

ПРОГРАММА АМЕРИКАНО-РОССИЙСКОГО ФОНДА
ЭВРИКА
EURECA
PROGRAM OF THE U.S.-RUSSIA FOUNDATION

www.eureca–usrf.org