

КАК

12+

ОТКРЫТЬ СВОЙ БИЗНЕС И
**НЕ ОСТАТЬСЯ
БЕЗ ШТАНОВ**



НАДЕЖДА КОТЕЛЬНИКОВА

Надежда Котельникова

Как открыть свой бизнес и не остаться без штанов

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=27108212

SelfPub; 2021

ISBN 978-5-532-98571-1

Аннотация

Думаете об открытии бизнеса или развитии существующего? Чтобы избежать потери времени, сил и денег (и не остаться без штанов) – необходимо составить бизнес-план. Из этой книги вы узнаете о том, какие шаги необходимо предпринять до открытия бизнеса, как продумать механизм его функционирования, как зарегистрировать бизнес и выбрать режим налогообложения, как рассчитать предстоящие затраты, оценить риски и определить выгодность вложений. В конце книги приведены задания, выполнив которые, вы разработаете бизнес-план, и подготовитесь к представлению вашего бизнес-плана инвесторам и кредиторам. Второе издание книги "Как подготовить бизнес-план. Советы начинающему предпринимателю".

Содержание

От автора	5
Модуль 1. Предприниматель как основатель бизнеса	10
Цели модуля	11
Ключевые термины модуля	12
Рекомендуемая литература	14
1.1. Что значит быть предпринимателем?	16
1.2. Экспресс-обоснование предпринимательской идеи	20
1.3. Способы открытия бизнеса: самостоятельно или по франшизе	24
1.4. Выбор названия бизнеса и регистрация торговой марки	31
1.5. Типичные ошибки, которые совершает начинающий предприниматель	40
Вопросы для самопроверки	43
Модуль 2. Бизнес-процессы функционирования бизнеса	44
Цели модуля	45
Ключевые термины модуля	46
Рекомендуемая литература	48
2.1. Составляющие бизнес-процесса	49
2.2. Примеры блок-схем бизнес-процессов	52

Надежда Котельникова

Как открыть свой бизнес и не остаться без штанов

От автора

Считайте, думайте и опять считайте – и только потом действуйте.

Время, когда бизнес открывался исключительно на смеси энтузиазма и везения, прошло. «Действуйте и все получится» – тоже не работает. Если не знать и не соблюдать элементарные правила, то можно просто потерять все вложения – и остаться без штанов; и на вторую попытку не останется ни денег, ни сил.

Представьте, что вы собираетесь сесть за руль автомобиля и выехать на оживленную городскую трассу. Если у вас есть хотя бы капля здравого смысла и ответственности, то наверняка вы не просто получите права, а еще и выучите правила дорожного движения, научитесь водить. Так вот: начиная бизнес, надо знать механизм его действия. Моя книга – это набор рекомендаций, выполнение которых позволит вам избежать потерь.

Написанию этой книги способствовали мои старшие де-

ти. Сын и дочь, еще учась в институте, решили открыть свой бизнес, причем каждый – свой. Пришлось выступать инвестором. До этого я много лет занималась практикой финансового консультирования уже состоявшихся предпринимателей, бизнес которых в основном находился на стадии роста или зрелости. Что касается создания бизнеса с нуля – у меня был опыт партнерства в консалтинговой компании; но этот бизнес был основан на знаниях и не требовал серьезных финансовых вложений. А вот в бизнес старших детей и их партнеров мне пришлось вложить свои накопления. И чтобы инвестиции вернулись, мне потребовалось выступить не только инвестором, но ещё и консультантом.

Потом как-то незаметно появились клиенты – начинающие предприниматели. Пришло понимание, каких именно знаний не хватает желающим открыть свой бизнес. И также за советом стали обращаться люди, которые при открытии своего первого дела ничего не просчитывали, а зарабатывали благодаря удачному стечению обстоятельств: низкой конкуренции при высоком спросе на их товар, работу или услугу. Но времена изменились: высокий уровень конкуренции и насыщение потребителей заставляют предпринимателей делать расчеты. Приходится заранее просчитывать целесообразность вложений (в особенности – если для открытия бизнеса требуются значительные ресурсы), во избежание нервного срыва от потери капитала или необходимости отдать все имущество кредиторам.

Основываясь на вопросах из практики, я разбила книгу на семь модулей. В каждом модуле приведены цели, ключевые термины, список рекомендуемой литературы, и вопросы для самопроверки.

Цели модуля позволят понять, чему вы сможете научиться после изучения темы.

Ключевые термины позволят овладеть бизнес-терминологией.

Прочитав книги из списка рекомендуемой литературы, вы изучите опыт других людей и, возможно, используете его в своем бизнесе.

Постарайтесь обдумать ответы на вопросы после каждого модуля, применить их к вашей бизнес-идеи.

И, вероятнее всего, вам необходим бизнес-план, чтобы убедить инвесторов в целесообразности вложений денег в ваш бизнес. Вдумчивое изучение каждого модуля позволит выполнить задания в конце книги, составить бизнес-план, и оценить целесообразность реализации вашей бизнес-идеи.

Это второе издание книги. В нем обновлена информация, касающаяся структуры бизнес-процессов, организационных и налоговых аспектов бизнеса. Все остальные разделы дополнены расчетами и примерами. Изменено название книги: первое издание называлось «Как подготовить бизнес-план. Советы начинающему предпринимателю».

Текст второго издания читается легче, в нем исправлены

многие ошибки и недочеты, обновлены иллюстрации и таблицы. За редактуру, корректуру и оформление книги выражаю огромную благодарность моему мужу и другу Антону Черниговскому.

Полезного вам прочтения, и успешной реализации бизнес-идеи!



Модуль 1. Предприниматель как основатель бизнеса

Не бойтесь делать то, что не умеете. Помните, ковчег построил любитель, а профессионалы построили Титаник.

– Дэйв Бери, американский публицист

Цели модуля

В процессе изучения модуля вы:

- * поймете, что значит заниматься бизнесом;
- * научитесь проводить экспресс-оценку привлекательности бизнес-идеи с точки зрения рынка и финансов;
- * познакомитесь с типичными ошибками, которые совершает начинающий предприниматель.

После изучения модуля вы научитесь:

- * выбирать способ открытия бизнеса;
- * проводить экспресс-оценку привлекательности бизнес-идеи;
- * правильно выбирать название для нового бизнеса.

Ключевые термины модуля

Предприятие – это самостоятельно хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством для производства и реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Экономика – это наука о том, как люди принимают решения об использовании ограниченных ресурсов для достижения целей.

Экономика предприятия – система знаний, связанных с процессом разработки и принятия управленческих решений.

Бизнес – это взаимосвязанный комплекс деятельности и активов, осуществляемый и управляемый в целях обеспечения дохода инвестора или других экономических выгод лицами, определяющими политику организации.

Предпринимательство – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела.

Предприниматель – самостоятельный субъект рыночных отношений, действующий на свой риск в целях получения прибыли.

Прибыль – финансовый результат деятельности предприятия, рассчитывается как разница между заработанными доходами и понесенными расходами бизнеса за определенный период.

Франчайзинг (франшиза) – это способ сотрудничества, когда одна сторона передает другой право на определённый вид бизнеса, технологии, бизнес-модель и товарные знаки.

Паушальный взнос – это стоимость франшизы, которая платится владельцу франшизы за то, что он дает право предпринимателю работать под своим товарными знаками, по своим технологиям, со своими товарами.

Роялти – это регулярный (чаще ежемесячный) платеж владельцу франшизы.

Коммерческая концессия – это название франчайзинга в Российском законодательстве. Договор коммерческой концессии – документ, который подлежит обязательной государственной регистрации.

Рекомендуемая литература

- 1) Алексей Беляков «Бизнес против правил. Как Андрей Трубников создал Natura Siberica и захватил рынок органической косметики в России».
- 2) Максим Котин «И ботаники делают бизнес 1+2. Удивительная история основателя «Додо Пиццы» Федора Овчинникова: от провала до миллиона».
- 3) Тимур Горяев «Шпаргалки для боссов».
- 4) Гай Кавасаки «Стартап: 11 мастер–классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины».
- 5) Ингвар Кампрад «Есть идея! История ИКЕА».
- 6) Р. П. Кордок «Апгрейт мышления: Взгляд на бизнес с высоты 10 000 метров».
- 7) Рэй Крок «McDonald's. Как создавалась империя».
- 8) Коносуке Мацусита «Миссия бизнеса».
- 9) Фил Найт «Продавец обуви. История компании Nike, рассказанная ее основателем».
- 10) Тони Шей «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда».
- 11) Дональд Трамп «Мысли по-крупному и не тормози! / Дональд Трамп при участии Билла Занкера».
- 12) Сэм Уолтон «Как я создал Walmart».
- 13) Евгений Щепин «ВкусВилл».

14) Говард Шульц «Как чашка за чашкой строилась Starbucks».

15) Мэри Кэй Эш «Mary Kay: путь к успеху».

16) Денис Решанов «Как я заработал миллион на грузчиках»

17) Мария Фикссон «Выбирай любовь. Рискнуть всем ради мечты, создать свое дело»

1.1. Что значит быть предпринимателем?

Мысль об открытии собственного бизнеса посещает очень многих людей. Возможность стать владельцем собственного бизнеса кажется более привлекательной, чем перспектива работать наемным работником, особенно для молодых людей. Как правило, люди при открытии собственного дела хотят:

- * зарабатывать больше, чем они могли бы получать наемным работником;
- * получить возможность работать на себя;
- * не испытывать давление начальства;
- * получить возможность принимать решения;
- * эффективно использовать свои умения и навыки;
- * планировать свое время.

Открытие собственного бизнеса требует от предпринимателя:

- * прежде всего, организованности, которая выражается в умении планировать свое время и время других;
- * финансовой дисциплины;
- * умения спланировать команду, так как доход предпринимателя в бизнесе напрямую зависит от того, насколько эффективно работают партнеры и наемный персонал;

- * выносливости и отменного здоровья;
- * склонности к риску;
- * умения предвидеть ситуацию (а чтобы быть успешным предпринимателем – важно быть на шаг впереди рынка).

Владельцу собственного бизнеса на первоначальном этапе потребуется овладеть самыми разными навыками:

- * продавца – убеждать покупателей приобретать товары и услуги у него, а не у конкурентов;
- * снабженца – работать с поставщиками, чтобы те не подвели со сроками и давали самые хорошие цены;
- * маркетолога/SMM (Social Media Marketing) менеджера – чтобы организовать продвижение товара на рынок и привлечь внимание к продукту через социальные сети;
- * бухгалтера – чтобы самому вести налоговый и управленческий учет,
- * финансиста – чтобы уметь привлекать денежные средства от инвесторов и кредиторов, планировать доходы и расходы, балансировать поступления и платежи таким образом, чтобы не допустить кассового разрыва;
- * организатора – предприниматель должен собрать команду, которая поможет воплотить бизнес-идею в жизнь;
- * руководителя – предприниматель должен уметь управлять людьми.

По мере развития бизнеса предприниматель сможет на-

нять на работу специалистов профессионалов, и тогда на первое место выступит навык предпринимателя как организатора и руководителя.

Перед открытием собственного бизнеса рекомендуется составить перечень преимуществ и недостатков работы: на себя, в государственном предприятии, на другого предпринимателя, или на частную организацию. Сравнение следует провести по следующим параметрам: оплата труда, оплата больничных листов, отпуск, пенсия, независимость и гарантия работы. И следует учесть, что свой бизнес – это ответственность круглые сутки. Предприниматель несет ответственность перед наемными сотрудниками, инвесторами, кредиторами.

Бизнес требует постоянного внимания в любое время суток, поэтому предпринимателю требуется поддержка других, например, семьи или друзей. Прежде чем принять окончательное решение об открытии бизнеса, необходимо посоветоваться с близкими людьми и обсудить возможные последствия решения об открытии своего дела. Близким предпринимателя необходимо ясно представлять себе, что его внимание на первоначальном этапе будет полностью сосредоточено на бизнесе, и, скорее всего, в бизнес будут вкладываться семейные деньги. На практике предприниматель часто становится рабом своего бизнеса: работает по 12–14 часов в сутки, зарабатывает не так уж много, почти не тратит время на себя, и т.п. Но если правильно организовать бизнес,

то со временем действительно можно иметь хороший доход и свободное время. Внимательное изучение материала этой книги и применение его на практике поможет вам избежать ряда ошибок и потери капитала на этапе становления бизнеса.

1.2. Экспресс-обоснование предпринимательской идеи

Перед тем, как отрывать предприятие, предпринимателю следует провести экспертную оценку идеи. Бизнес-идею следует оценить, с точки зрения:

- * востребованности продукта (работы, услуги), которые предприниматель собирается предложить рынку. Следует ответить на вопрос, почему потребители будут приобретать товар именно у вновь открывшегося предприятия, а не у конкурентов. Необходимо оценить емкость рынка – возможный объем реализации товара при определенном уровне цен;

- * технической осуществимости реализации бизнес-идеи. Предпринимателю необходимо оценить, можно ли технически создать продукт готовый к продаже. А также оценить доступность ресурсов, необходимые для создания продукта;

- * серьезности намерения предпринимателя заниматься данным видом бизнеса;

- * способности предпринимателя создавать продукт и продавать его. Необходимо понимать, каким образом будет создаваться продукт и как предприниматель будет его продавать. Для этого необходимо четко представлять себе механизм функционирования бизнеса (подробнее в модуле 2);

- * затрат, связанных с открытием бизнеса. Предпринимателю следует составить детальный план вложений в бизнес.

Рассчитать календарный план реализации проекта. Расчет бюджета вложений на открытие бизнеса и выбор источников его финансирования представлен в модуле 4;

* прибыли, которую предприниматель сможет заработать. Для этого необходимо понять предполагаемый доход от продажи продукта, и текущие затраты на его создание. Следует рассчитать срок окупаемости вложений в бизнес и оценить риски, связанные с открытием и функционированием бизнеса (как это сделать – показано в модуле 5).

При открытии бизнеса важно понимать, когда предприниматель начнет зарабатывать. Как правило, от идеи до прибыли предприниматель проходит следующие шаги:

- * возникновение идеи;
- * экспертная оценка бизнес-идеи;
- * привлечение денежных средств (поиск партнеров, инвесторов, кредиторов);
- * приобретение ресурсов необходимых для открытия бизнеса;
- * создание продукта (работы, услуги);
- * вывод продукта на рынок;
- * регистрация бизнеса, выбор организационной формы и режима налогообложения;
- * ведение операционной деятельности бизнеса. Именно на этом этапе предприниматель начинает получать прибыль от своего проекта.

При открытии бизнеса и выводе продукта на рынок следует учитывать жизненный цикл продукта, то есть, время с момента первоначального появления продукта на рынке до прекращения его реализации на этом рынке. Каждый продукт живет на рынке определенное время; рано или поздно он вытесняется другим, более совершенным. Чтобы зарабатывать, предпринимателю необходимо постоянно выводить на рынок новые товары (продукты, работы, услуги). Ниже приведена краткая характеристика этапов жизненного цикла продукта:

Этап 1. Вывод товара на рынок. Этот этап характеризуется очень высокой степенью неопределенности результатов, поскольку трудно заранее определить, будет ли пользоваться спросом новый товар. Предприниматель должен активно информировать потребителей о товаре. На этом этапе, как правило, высокие затраты на производство и продвижение товара не компенсируются заработанной выручкой, поэтому прибыли на этом этапе нет.

Этап 2. Рост объемов продаж. Если товар (продукт, работы, услуги) оказались востребованными рынком, то наступает рост объемов продаж. Чтобы удовлетворить растущий спрос, предпринимателю требуется больше денег для производства или закупки товара. На этом этапе затраты бизнеса часто не компенсируются заработанной выручкой.

Этап 3. Достижение максимального объема продаж. Этап

характеризуется получением прибыли от продаж товара на конкретном рынке. Важно контролировать и не допускать роста затрат, связанных с производством (закупкой) и продвижением товара. Стабилизация продаж может быть сигналом к тому, что надо либо расширять товарный ассортимент (выводить другой товар на рынок), либо выходить на новые рынки.

Этап 4. Неуклонное снижение объема продаж. На этом этапе важно вовремя сократить объемы вложений в товар (продукт, работу, услуги) и постепенно заменять товар новым продуктом, либо диверсифицировать бизнес в другое направление.

При оценке бизнес-идеи предпринимателю важно помнить, что никто в мире не начинал свой бизнес, уже изначально имея все необходимые навыки и знания. Самым лучшим учителем является практика, которая научит извлекать уроки из своих ошибок и постоянно совершенствоваться.

1.3. Способы открытия бизнеса: самостоятельно или по франшизе

Рассмотрим способы открытия бизнеса.

Первый способ – изобретение и вывод на рынок инновационного продукта, каким, например был в свое время iPhone. Как правило, такие продукты ожидаемы потребителями; но чтобы завоевать рынок, предпринимателю требуются значительные инвестиции для запуска масштабного производства и формирования разветвленной сети продаж. Ключевым фактором успеха здесь является умение предпринимателя продавать товар и привлекать деньги инвесторов в свой проект.

Второй способ – вывод на рынок аналога уже существующего продукта, с частичным его улучшением или без него. Здесь источниками бизнес-идей могут служить хобби, предыдущее место работы, изучение рынка и существующих бизнес-моделей, неудовлетворенность спроса определенным продуктом в регионе. Например, в 1992 году двум предпринимателям (Вадиму Любимцеву и Павлу Шутову) пришла идея организовать в Новосибирске продажу мороженого с лотков на улицах города. Идея имела успех, так как в то время в городе наблюдался дефицит этого продукта, и в городе не было специализированной торговли мороженым. Впоследствии продажа мороженого с лотков вырос-

ла до уровня крупного бизнеса «Инмарко». Подробнее о создании этой и других компаний вы можете познакомиться на сайте brandpedia.ru.

Первые два вида бизнеса являются самостоятельными способами открытия бизнеса.

Третий способ открытия бизнеса – по франшизе. Этот способ, на первый взгляд, самый простой и безопасный. Ведь проще взять бизнес-модель, которая удачно работает в другом регионе или стране, и реализовать её у себя. В этом случае риск потери вложений снижается по сравнению с двумя первыми способами. Но не всегда то, что реализовано где-то, получается удачно скопировать. В реальной жизни все компании получаются разными. Компании разные, потому что работают на разных рынках, даже если они работают в одной сфере деятельности. Компании разные просто потому, что у них разные системы ценностей, этапы жизненного цикла, опыт и цели собственников, стиль управления и окружающая внешняя среда. И поэтому решение одной и той же ситуации может быть разным в компаниях одинакового размера, отрасли и рынка, но разной организационной культуры или связей с органами власти и т.д. А все решения в компании влияют на её прибыль, прямо или косвенно. Поэтому, несмотря на то, что вместе с франшизой предпринимателю предоставляют способ создания продукта и технологию его продажи под единым брендом, предприятие предпринимателя будет отличаться от предприятия франчайзера. Работа

по франшизе имеет свои плюсы и минусы.

Плюсы:

- * использование уже раскрученного товарного знака. Предпринимателю не придется вкладывать огромные деньги в рекламу, потому что усилия на раскрутку бренда уже приложены франчайзером. Следует отметить, что этот плюс проявляется, когда приобретена франшиза именно раскрученного бренда;

- * понятен механизм функционирования бизнеса, бизнес-модель;

- * понятно кто может быть клиентом, почему будут покупать продукт;

- * хорошие франчайзеры не бросают своих партнеров на произвол судьбы, а проводят их обучение, предоставляют эффективные способы построения бизнеса и советы в плане использования своих нововведений. Это помогает научиться и набраться опыта от профессионалов, вместо того, чтобы учиться на своих ошибках;

- * контрагенты и поставщики, с которыми придётся взаимодействовать, также гарантированы франчайзером; не нужно заниматься поиском поставщика того или иного товара, ингредиента, рисковать при сделках с фирмами-однодневками.

Таким образом, при помощи франчайзинга предприниматель может инвестировать свои силы и средства в уже

успешный бизнес, получать багаж бесценного опыта, узнаваемый бренд, налаженные связи и сформированную репутацию. Одним словом, получать конкурентные преимущества на рынке уже с первых дней работы.

Минусы:

- * при покупке франшизы следует уплатить значительный паушальный взнос и затем выплачивать ежемесячные роялти;

- * придется следовать бизнес-модели франчайзера, а собственные идеи придётся оставить. То есть, основным из недостатков является ограничения на свободу деятельности, установленные франчайзером;

- * франчайзеры могут обязывать закупать продукцию у конкретных контрагентов, которые могут её поставлять по завышенным ценам;

- * франчайзер может применять ограничения по выходу из франчайзинговой системы, путем заключения договора концессии. И указать в договоре запрет на открытие организаций в данной сфере деятельности в течение какого-нибудь периода. Тем самым, франчайзер пытается обезопасить себя от прямого конкурента.

У меня перед глазами есть пример регионального владельца франшизы компании, организующей квесты. Хочу поделиться с вами плюсами и минусами, которые возникли

при работе по франшизе. В момент открытия бизнеса это было для нас чем-то новым и совершенно непонятным – и бизнес-процессы, и само создание квеста. Непонятно было, что будут делать люди, зашедшие в комнату на час, по какому сценарию они должны разгадывать загадки. Поэтому было принято решение о приобретении франшизы. Плюсов у этого решения оказалось два: стал понятен механизм создания квеста, и были высланы все необходимые материалы для его открытия.

Минусов было больше: материалы были недоработаны, условия работы менялись на ходу (начинали на условиях договора о сотрудничестве, но в процессе франчайзи попыталась в одностороннем порядке изменить этот договор на договор концессии), франчайзи оказались неспособны отличить региональный спрос потребителя от спроса в городах миллионниках, и постоянно требовали разнообразных отчетов.

Исходя из этого, могу прийти к выводу, что если есть возможность – то надо самим реализовать продукт, пусть это и займет некоторое время. Могу с уверенностью сказать, что если у франшизы нет громкого имени типа McDonald's, Zara и т.д., то смысл ее покупки можно ставить под большое сомнение.

Предположим, взвесив все «за» и «против», предприниматель решает создать бизнес по франшизе. Тогда:

- * он должен определиться со сферой деятельности и оценить перспективы этой деятельности в том регионе, где он собирается открыть бизнес;
- * определиться с франчайзером;
- * выбрать месторасположение для бизнеса и заключить договор аренды;
- * привлечь заинтересованных людей в команду.

Обязательно следует ознакомиться с документами франчайзера: проверить все юридические документы, документы на регистрацию товарного знака, уточнить какие права на него будут переданы по договору концессии. Ниже приведены основные моменты, которые должен содержать договор концессии между франчайзером и предпринимателем:

- * предмет договора (франшиза);
- * срок заключения договора. Если срок договора не указан, то он считается заключенным на 5 лет. Срок действия договора не может превышать срок действия предоставленного права на товарный знак;
- * права и обязанности обеих сторон. В договоре должен быть полный перечень прав, предоставляемых предпринимателю, и система поддержки его бизнеса;
- * размер паушального взноса и что в него входит;
- * порядок расчета и уплаты роялти;
- * ограничения деятельности предпринимателя. Франчайзер может обязывать предпринимателя реализовывать про-

дукцию (работы или услуги) по установленным правообладателем ценам, а также ограничивать территории, на которых предприниматель может продавать товары, выполнять работы или оказывать услуги;

* условия прекращения договора.

Заключенный договор концессии подлежит регистрации в Роспатенте.

1.4. Выбор названия бизнеса и регистрация торговой марки

Если предприниматель желает, чтобы его предприятие было узнаваемо на рынке, важно правильно выбрать название бизнеса. Название бизнеса или создаваемого бренда должно быть:

- * лаконичным, простым;
- * легким для восприятия на слух и запоминающимся;
- * легким для визуального восприятия. Название должно быть читаемым с первого взгляда;
- * легко произносимым. Труднопроизносимыми считаются бренды, в которых три или четыре согласные буквы идут друг за другом;
- * не занято на рынке, то есть при выборе названия бренда нельзя нарушать чужие права.

Прежде чем дать название своему бизнесу стоит проверить, не попадёт ли он под действие чужих товарных знаков. Закон запрещает использовать названия, которые совпадают с уже зарегистрированными товарными знаками. Кроме того, следует избегать названий, которые совпадают не полностью, но покупатель может решить, что всё это – продукт одной фирмы (Kenzo – Enzo, Lancome – Loncame). Их могут признать сходными, что тоже считается незаконным исполь-

зованием чужого товарного знака. За незаконное использование чужого товарного знака грозит:

- * административная ответственность (статья №14.10 КоАП РФ). Административный штраф в размере пятикратной стоимости контрафактных товаров и их конфискация;

- * гражданско-правовая ответственность (статьи № 1515 и 1537 ГК РФ), компенсация до 5 миллионов рублей или в размере двукратной стоимости контрафактных товаров;

- * уголовная ответственность (статья №-180 УК РФ), лишение свободы на срок до 6 лет со штрафом до 500 тысяч рублей.

Разберем понятие товарного знака, торговой марки и бренда. Товарный знак – обозначение, служащее для индивидуализации товаров юридических лиц или индивидуальных предпринимателей. Свидетельством на товарный знак признается исключительное право на зарегистрированный товарный знак (ГК РФ Глава 76. Права на средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий). Товарный знак регистрируется на 10 лет. Далее необходимо продлевать его действие, причем продлевать можно неограниченное количество раз. Товарный знак РФ действует только на территории РФ. С одной стороны, китайские производители смогут производить на своей территории товары с логотипом, зарегистрированным в РФ, с другой стороны, они не смогут ввозить эти товары на террито-

рию РФ.

«Торговая марка» в деловом обороте имеет похожий смысл, но в Гражданском Кодексе РФ ни разу не упоминается, поэтому с юридической точки зрения применять этот термин не совсем корректно.

Бренд – это логотип + репутация + узнаваемость + впечатления + ассоциации + ... Как он связан с товарным знаком? Товарный знак можно назвать «юридической стороной бренда». Бренду нужна защита, ее как раз и обеспечивает товарный знак.

Можно выбрать названия уже зарегистрированных товарных знаков в случае, если товарные знаки:

- * зарегистрированы в других странах. Если предприниматель не планирует вести бизнес за границей, то может проверять только товарные знаки, зарегистрированные в РФ. Товарный знак охраняется только в той стране, где зарегистрирован;

- * товары или услуги никак не связаны с видом деятельности предпринимателя. Если товарный знак, который полностью совпадает с названием бренда предпринимателя, но зарегистрирован для продажи обуви, а предприниматель разрабатывает веб-сайты, угроза отсутствует;

- * зарегистрировали более 10 лет назад и не продлили. Товарный знак нужно продлевать каждые 10 лет, после этого его правовая охрана прекращается.

Предпринимателю следует самостоятельно проверить, не используется ли кем-то уже товарный знак. Для этого необходимо осуществить этапы поиска и анализа товарных знаков.

Этап 1. Поиск зарегистрированных товарных знаков. Все зарегистрированные в России товарные знаки содержатся в базах Роспатента, поиск по которым является платным. Но некоторые сервисы собирают информацию и дают к ней бесплатный доступ, например, [online patent](#). Предпринимателю необходимо сформулировать поисковые запросы следующим образом:

- * искать каждое слово отдельно, если название состоит из нескольких слов;

- * использовать поисковые маски: запрашивать «дом», если в названии есть слово «домашний»;

- * проверять синонимы, похожие слова и перевод на английский язык (пятёрочка – пятачок, дом – home, aribolt – oribold).

Такой поиск займет много времени, но зато появится шанс не пропустить похожие названия.

Этап 2: Анализ найденных товарных знаков. При анализе найденных названий необходимо создать выборку из идентичных и похожих товарных знаков, и исключить из выборки те знаки, срок действия которых не истёк и которые пересекаются с вашей деятельностью (поскольку если ваше на-

звание и сфера деятельности полностью совпадают с уже зарегистрированным товарным знаком – то вам придётся придумывать другое название).

На практике возникают неоднозначные ситуации. Например, предприниматель собирается производить косметику, и имеется чужой товарный знак, зарегистрированный в отношении салонов красоты. Не следует выбирать данное название, так как покупатель может решить, что всё это продукт одной компании, ведь крупные салоны иногда выпускают косметику собственных торговых марок. Из-за этого могут признать продукты однородными и решить, что предприниматель незаконно использует чужой товарный знак. Чтобы принять правильное решение в спорных ситуациях, придётся внимательно изучить нормы Роспатента на сайте rospatent.gov.ru по определению сходства обозначений и однородности товаров и услуг, и поискать похожие ситуации в судебной практике.

После того как предприниматель выбрал название, следует задумать о регистрации своего товарного знака. Стоит зарегистрировать товарный знак, если предприниматель собирается развивать собственный уникальный бренд, желает сделать его узнаваемым, и ему важна репутация создаваемого бизнеса. Зарегистрировать товарный знак могут как юридические лица (ООО, АО), так и физические лица со статусом индивидуального предпринимателя.

Ниже приведены основные причины для регистрации то-

варного знака в Роспатенте:

- * защита от конкурентов. Зарегистрированный в качестве товарного знака бренд предотвратит возможность выпуска контрафакта недобросовестными конкурентами;

- * увеличение стоимости бизнеса. Наличие зарегистрированного и раскрученного товарного знака может существенно увеличить рыночную стоимость бизнеса. И соответственно, предприниматель сможет выгодно продать бизнес;

- * возможность масштабировать бизнес по франшизе. Товарный знак является необходимым объектом при заключении договора коммерческой концессии;

- * защита от недобросовестных партнеров. Предположим, на начальном этапе бизнеса предприниматель зарегистрировал товарный знак на своё ИП (индивидуальный предприниматель). В дальнейшем при расширении бизнеса он с партнером организует ООО (общество с ограниченной ответственностью). Предприниматель сможет заключить от лица индивидуального предпринимателя договор концессии. ООО будет перечислять предпринимателю деньги за право использования товарного знака. Тем самым предприниматель совершенно заслужено будет получать доход, а также обезопасит себя от ситуации, когда партнеры захотят «забрать» у него долю в бизнесе. Понятно, что если товарный знак к этому моменту раскручен и бренд узнаваемый, то его смена приведет к колоссальной потере дохода;

- * оптимизация налогообложения. В рамках закона суще-

ствуют алгоритмы при участии товарного знака, которые позволяют существенно оптимизировать налогообложение. Например, ИП на упрощенной системе налогообложения и ООО на общей системе налогообложения заключают между собой договор концессии. ООО будет перечислять ИП деньги за право использования товарного знака, тем самым увеличит свои расходы и снизит налогооблагаемую базу. ИП будет платить 6% с полученного дохода, в то время как налог на прибыль организации составляет 20%.

Для регистрации товарного знака предпринимателю необходимо проделать следующие шаги:

- * необходимо удостовериться, что у выбранного наименования есть такая юридическая возможность;
- * оплатить первую часть пошлин (размеры указаны на сайте rospatent.gov.ru);
- * подготовить комплект заявочной документации и отправить его на рассмотрение в Роспатент (Москва);
- * пройти процедуру делопроизводства до получения положительного решения;
- * оплатить вторую часть пошлин и получить свидетельство.

По срокам весь процесс регистрации товарного знака займет около 14-18 месяцев. На основании российской заявки можно подать международную заявку с указанием нужных

стран, и в каждой из этих стран начнется своя процедура рассмотрения регистрации товарного знака.

Если предпринимателю покажется, что права на его товарный знак кто-то нарушает, то инициатива по ликвидации этого нарушения должна исходить от него, то есть государственные органы не будут самостоятельно отслеживать нарушения. Разберем, что делать предпринимателю, когда он предполагает незаконное использование своего торгового знака:

- * убедиться, что предполагаемый нарушитель действительно использует его торговый знак. Должно быть тождественное или сходное до степени смешения обозначение. Деятельность предполагаемого нарушителя должна быть связана с перечнем товаров и услуг из свидетельства предпринимателя о регистрации торгового знака;

- * зафиксировать факт использования: купить образец продукции, сделать скриншот сайта (можно его заверить у нотариуса) и т. д.;

- * предъявить претензию с требованиями. Требования могут включать прекращение использования торгового знака, выплату компенсации или убытков, заключение договора концессии;

- * если не получается договориться, можно обратиться в суд. Но перед обращением обязательно еще раз убедитесь, что правильно выполнили первые два пункта этого списка.

Отслеживать незаконное использование торгового знака должен его правообладатель, органы государственной власти не обязаны это делать. Важно понимать, что регистрация товарного знака автоматически не устраняет недобросовестную конкуренцию – но зато дает законные основания, чтобы побороться с ней.

1.5. Типичные ошибки, которые совершает начинающий предприниматель

Можно выделить типичные ошибки, которые совершает начинающий предприниматель.

- * неумение и/или нежелание считать денежные средства. На этапе осуществления вложений в бизнес важно записывать все расходы. После открытия бизнеса необходимо придерживаться основных правил управления денежными средствами;

- * отсутствие контроля за погашением задолженности клиентов;

- * привлечение кредита без четкого понимания, когда он будет возвращен. Нет расчетов сроков окупаемости проекта и прогноза движения денежных средств;

- * недопонимание основ маркетинга, неправильно определенный портрет потребителя и канал продаж;

- * неумение управлять своим временем;

- * незнание основ бухгалтерского и налогового учета;

- * неумение строить финансовые взаимоотношения с партнерами по бизнесу и наемным персоналом. С партнерами по бизнесу необходимо договориться о делении обязанностей и прибыли (подробнее в модуль 4, тема 4). Наемные

работники должны понимать за выполнение каких обязанностей они получают заработную плату. Механизм начисления и выплаты заработной платы должен быть понятен предпринимателю и работнику;

- * отсутствие понимание того факта, что главным активом бизнеса являются люди.

Важно понимать следующую взаимосвязь:

- * эффективность бизнеса измеряется ростом благосостояния его собственников, которое достигается через увеличение их денежного дохода и рост стоимости бизнеса;

- * доход собственника определяется прибылью бизнеса;

- * прибыль рассчитывается как разница между заработанной выручкой и понесенными расходами за определенный период времени;

- * выручка будет только в том случае, если у компании есть клиенты, поскольку именно клиенты приобретают товар и приносят в компанию деньги;

- * клиенты приобретают товар, если их устраивает цена, качество и скорость обслуживания. Достичь высокого качества можно только при наличии отлаженных бизнес-процессов;

- * качество бизнес-процессов напрямую зависит от людей, задействованных в бизнесе. Неправильный подбор партнёров и наемных работников, непродуманная система их мотивации могут разрушить реализацию даже самой прибыльной

ной бизнес-идеи.

Открывать бизнес имеет смысл, только когда предприниматель уверен, что благодаря объединению людей для работы в бизнесе будет достигнут синергетический эффект. Достижение синергетического эффекта в бизнесе проявляется в том, что объединение людей позволяет получить больший результат по сравнению с тем, если бы они действовали по отдельности. Синергетический эффект может быть достигнут только благодаря грамотному управлению людьми.

Вопросы для самопроверки

- 1) Что хотят достичь люди при открытии собственного бизнеса?
- 2) Какими навыками должен обладать предприниматель?
- 3) По каким параметрам следует оценивать бизнес-идею?
- 4) Какие преимущества и недостатки открытия бизнеса по франшизе вы можете назвать?
- 5) На что необходимо обратить внимание при заключении договора франшизы?
- 6) В какой момент времени предприниматель начинает получать прибыль?
- 7) Какие типичные ошибки совершает начинающий предприниматель?

Модуль 2. Бизнес-процессы функционирования бизнеса

Бизнес – это машина по зарабатыванию денег. Но только в том случае, если предприниматель правильно собрал механизм.

Цели модуля

В ходе изучения модуля вы ознакомитесь с:

- * механизмом функционирования бизнеса;
- * основами маркетинга и продвижения товара на рынок;
- * формированием бизнес-процессов организации;
- * расчетом максимальной и планируемой загрузки бизнеса.

После изучения модуля вы научитесь:

- * описывать и представлять схемы основных бизнес-процессов: продажи товаров, приобретения товарно-материальных ценностей, производства продукции, работ или услуг;
- * описывать и представлять схемы поддерживающих бизнес-процессов;
- * рассчитывать максимальную и планируемую загрузку бизнеса

Ключевые термины модуля

Бизнес-модель – компактное, упрощенное представление о том как бизнес будет зарабатывать деньги.

Бизнес-процесс – это совокупная последовательность действий по достижению заданной цели.

Бизнес-процесс функционирования бизнеса – совокупная последовательность действий по преобразованию ресурсов, полученных на входе, в конечный продукт, имеющий ценность для потребителя.

Канал продаж – способ поступления клиентов в компанию, имеющий определенные характеристики.

Активные каналы продаж – те, в которых бизнес является инициатором конкретного взаимодействия с конкретным клиентом.

Пассивные каналы продаж – те, в которых бизнес проводит определенную работу, например, рекламу, раскрутку сайта, PR; а затем уже клиент является инициатором взаимодействия с бизнесом.

Маркетинг – процесс выявления потребностей клиентов и удовлетворения этих потребностей с целью обеспечения соответствующей прибыли.

Контрагент – это партнер предприятия по сделкам (от латинского «contrahens», т.е. договаривающийся). Им является любая организация или физическое лицо, с которым ме-

неджмент предприятия вступил в договорные отношения. Точно так же и предприятие само будет являться контрагентом для своего партнера по договору

Максимальная загрузка бизнеса – максимальное количество товаров (услуг), которые бизнес может произвести и продать за определенный период времени, обладая определенными материальными и трудовыми ресурсами.

Планируемая загрузка бизнеса – количество товаров (услуг), которые бизнес может произвести и продать за определенный период времени исходя из прогнозируемого рыночного спроса. Планируемая загрузка бизнеса всегда меньше максимальной загрузки.

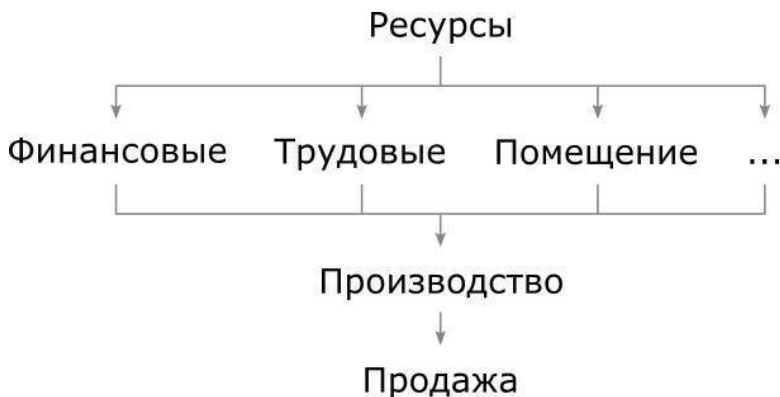
Выручка – рыночная стоимость всех товаров и услуг, которые компания продала своим клиентам в конкретный период времени.

Рекомендуемая литература

- 1) Эрик Рис «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели».
- 2) Джеффри К. Лайкер «Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира».
- 3) Коллектив авторов Harvard Business School Press «Руководство по улучшению бизнес-процессов».
- 4) Михаил Рыбаков «Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить».
- 5) Тимур Горяев «Шпаргалки для боссов. жесткие и честные уроки управления, которые лучше выучить на чужом опыте».
- 6) Максим Батырев «45 татуировок менеджера: Правила российского руководителя».
- 7) Максим Батырев «45 татуировок продавца: Правила для тех, кто продаёт и управляет продажами».

2.1. Составляющие бизнес-процесса

Механизм функционирования бизнеса в общих чертах состоит из двух этапов: вначале бизнес привлекает финансовые, трудовые и материальные ресурсы, чтобы в дальнейшем произвести и продать востребованные рынком товары и услуги. Обратите внимание, что в бизнесе не так важно произвести продукт (услугу), как важно его продать; но еще важнее – получить с довольного клиента деньги. И самое главное в бизнесе – сделать клиента успешным, тогда он вновь и вновь будет покупать ваш товар и приносить вам деньги. Общая схема функционирования бизнеса представлена на следующем рисунке:



До того, как предприниматель начинает привлекать деньги для реализации своего проекта, он должен продумать, как именно его бизнес будет функционировать. Ему надо четко представлять себе последовательность действий, необходимую для создания и продажи продукта, работы или услуги. Лучшим вариантом будет составление карт бизнес-процессов, то есть описание их в виде блок-схем. Составление такой блок-схемы позволяет понять, как предприниматель собирается работать с поставщиками, покупателями и персоналом, и какие действия предстоит совершать в различных аспектах бизнеса, чтобы функционирование бизнеса было эффективным.

Надо отметить, что бизнес-процессы существуют внутри каждой организации. Вопрос лишь в том, находятся ли они под контролем, или существуют стихийно. Бизнес – это машина по зарабатыванию денег; но эта машина работает только в том случае, если предприниматель правильно собрал механизм, отладил взаимодействие всех бизнес-процессов – закупки, производства, продажи, администрирования, и других.

Следует различать основные и поддерживающие бизнес-процессы. Основные бизнес-процессы – это процессы, которые непосредственно зарабатывают денежные средства. К ним можно отнести закупку товарно-материальных ценностей, производство товара (работ или услуг), продажу товара. Поддерживающие бизнес-процессы – это процессы, обес-

печивающие поддержку основным бизнес-процессам: к ним относятся администрирование бизнеса, ведение учета, обеспечение пожарной, информационной и экономической безопасности.

Для каждого бизнес-процесса следует определить:

- * цель, подчиненную общей цели бизнеса;
- * результат;
- * ответственного;
- * исполнителей;
- * систему показателей для оценки эффективности бизнес-процесса.

2.2. Примеры блок-схем бизнес-процессов

В данном разделе приведены общие схемы формирования некоторых бизнес-процессов. В реальной практике быть они должны быть скорректированы с учетом специфики вашего бизнеса.

Закупка и хранение товарно-материальных ценностей

Цель бизнес-процесса – приобретение товарно-материальных ценностей (ТМЦ) в количестве, достаточном для обеспечения непрерывного процесса производства и продажи товаров. Здесь следует указать конкретный перечень ТМЦ, которые необходимы бизнесу (сырье, материалы, полуфабрикаты, требуемые для изготовления продукции, товары для перепродажи, хозяйственные и канцелярские принадлежности и т.д.).

Результат – наличие на складе товарно-материальных ценностей в количестве достаточном (но не избыточном) для обеспечения непрерывного производства и продажи товаров. Здесь следует указать требуемое количество конкретных ТМЦ.

Ответственный – на начальном этапе развития бизнеса обычно это сам предприниматель; впоследствии – коммер-

ческий директор (необходимо указать Ф.И.О.).

Исполнители – менеджеры по закупке (необходимо указать Ф.И.О.).

Система показателей для оценки эффективности бизнес-процесса: для каждого вида ТМЦ следует рассчитать нормативный средний срок их хранения на складе, на постоянной основе сравнивать его с фактическим сроком хранения, и не допускать значительных расхождений. Это позволит избежать скопления ненужных ТМЦ или их порчи.

На следующем рисунке представлена блок схема бизнес-процесса закупки и хранения товарно-материальных ценностей:

Определение необходимого количества и качества ТМЦ



Поиск поставщиков

критерии: цена, качество, срок поставки



Выбор поставщика, заключение договора



Закупка и доставка на склад



Оплата

(предоплата, оплата по факту,
отложенная)



Прием на склад

и обеспечение условий хранения



Отпуск со склада

в производство или продажу

Следует обратить внимание на обязательную проверку контрагента при выборе поставщика ТМЦ. Проверять поставщиков и покупателей перед заключением сделки на предмет благонадежности необходимо:

* чтобы не стать жертвой мошенников, и не заключить договор с несуществующей в реальности фирмой, либо фирмой, которая не привыкла оплачивать счета или поставлять товар;

* чтобы не столкнуться с компанией-однодневкой. В этом

случае вместе с контрактом можно получить в придачу и массу неприятностей, таких как проблемы с налоговой в виде штрафов, пеней или дополнительных проверок;

* чтобы не получить от налоговой обвинение в отсутствии должной осторожности и осмотрительности при выборе контрагента. Выписка из постановления пленума ВАС (Высший Арбитражный Суд РФ) от 12 октября 2006 г. N 53, п. 10: «Налоговая выгода может быть признана необоснованной, если налоговым органом будет доказано, что налогоплательщик действовал без должной осмотрительности и осторожности, и ему должно было быть известно о нарушениях, допущенных контрагентом».

Например, представим, что предприниматель, находясь на упрощенной системе налогообложения получил доход в размере 15 млн рублей, а расходы составили 10 млн рублей, включая затраты на приобретение товаров для перепродажи, арендные платежи, транспортные расходы и т.д. Единый налог, по мнению предпринимателя, равен 750 тыс. рублей: (15 млн.руб минус 10 млн руб) умножить на 15%. Налоговая инспекция, проверив документы, подтверждающие расходы на приобретение товаров для перепродажи, посчитала поставщика недобросовестным контрагентом, сочла, что предпринимателю было известно о допущенных поставщиком нарушениях, и отказалась принимать расходы по сделке на сумму 6 млн рублей. В результате единый налог составил 1 650 тыс.

рублей: (15 млн.руб минус 4 млн.руб) умножить на 15%.

Проверка контрагента на благонадежность (если клиент является юридическим лицом или ИП) производится на сайте федеральной налоговой службы (сервис «Прозрачный бизнес», pb.nalog.ru) или в специализированных сервисах, таких как Контур Фокус, Rusprofile и т.д.

Подбор персонала

Кадры решают всё. Люди – самый главный актив организации. Для реализации бизнес-идеи нужна подходящая команда. Подбор людей на начальном этапе бизнеса рекомендуется осуществлять по принципу подбора людей в лодку, чтобы пересечь океан. Неизвестно, что будет на пути, жизнь всей команды зависит от каждого, более того, если одного скинуть за борт – то остальным уже не хватит сил выгрести. Ну и понятно, что если каждый будет грести в свою сторону, лодка даже не сдвинется с места. Умение повести за собой людей, быть для них идейным лидером и вдохновителем, нивелировать конфликты, привлечь амбициозных, организовать их эффективную работу – главная задача предпринимателя, особенно на начальном этапе развития бизнеса. Но с другой стороны, люди – это также затраты для бизнеса.

Затраты на персонал – одни из самых основных для многих видов бизнеса. Как только предприниматель привлекает наемного сотрудника, он становится работодателем. И, кро-

ме непосредственно выплаты денег сотруднику за работу, работодатель должен заплатить страховые взносы, взносы на травматизм, и перечислить за сотрудника НДФЛ (налог на доходы физических лиц) в бюджет.

Рассмотрим пример расчета общей величины затрат на заработную плату сотруднику. Обратите внимание, ставки НДФЛ и страховых взносов в примере приняты базовые, те, которые применяются в большинстве случаев. Есть ряд случаев, когда применяются другие ставки; рекомендуется посмотреть актуальную информацию по ставкам на сайте ФНС palog.ru, раздел «Действующие в РФ налоги и сборы».

Предприниматель заключил трудовой договор с сотрудником, в котором установлен оклад 20 000 руб в месяц. Это сумма включает НДФЛ, стандартная ставка которого равна 13%. То есть при окладе 20 000 руб на руки сотрудник получит 17 400 руб ($20\,000 \text{ руб} * (1 - 0,13)$).

Начисленный оклад 20 000 руб считается фондом оплаты труда, с которого необходимо заплатить страховые взносы и взносы на травматизм. В стандартном варианте это составит 6 040 руб. ($20\,000 \cdot 30,2\%$). Итого, затраты на заработную плату составят 26 040 руб ($20\,000 + 6\,040$); а на руки сотрудник получит 17 400 руб.

Страховые взносы с заработной платы существенно увеличивают затраты, и их выплата может привести к нерентабельности бизнеса. Именно поэтому многие предприниматели выплачивают зарплату «в конвертах», используя при этом

незаконные способы оптимизации налогов. По сути, это отклонение от уплаты налогов (страховые взносы приравнены к налогам), которое может привести к уголовному наказанию в виде штрафа и/или лишения свободы. Возникает ситуация: если заплатить налоги, то можно сделать бизнес нерентабельным, а если не заплатить – то есть вероятность потерять бизнес и даже свободу. Вроде бы, это только «вероятность» – но в условиях практически полной прозрачности денежных потоков бизнеса для государства, вероятность становится высокой. Что же делать?

Оптимальный выход – правильно формировать структуру сотрудников, комбинируя временных и постоянных работников, а также продумать, какие функции можно отдать на аутсорсинг, работая со специализированными компаниями, ИП и самозанятыми. Чтобы все сделать правильно, рекомендуется обратиться за помощью к налоговому консультанту.

На базовом уровне важно понимать:

* если вы планируете привлечь сотрудников, которые на постоянной основе будут выполнять функциональные обязанности, то надо заключить с ними трудовой договор. Рекомендую воспользоваться сервисом [онлайнинспекция.рф](https://onlineinspekcija.ru) – это один из разделов сайта Федеральной службы по труду и занятости. На этом сайте можно скачать бланки договоров, и изучить информацию, как следует оформлять отношения с персоналом. Отношения с постоянным персоналом регламентируются Трудовым кодексом РФ;

* если вам требуется специалист для выполнения конкретных работ с определенным результатом, то лучше заключить с ним гражданско-правовой договор (ГПД). В этом случае отношения исполнителя с бизнесом регламентируются Гражданским кодексом. Но выгода по налогам будет существенна, только если исполнитель зарегистрирован как ИП или самозанятый.

Обратите внимание: стороны договора ГПД называются не «работодатель» и «работник», а «заказчик» и «подрядчик» в договоре подряда, или «заказчик» и «исполнитель» в договоре оказания услуг. Это нужно учитывать при оформлении договора и сопутствующей документации (заявок, актов и т.п.). Также в ГПД не должно быть упоминаний о должности, режиме работы, премировании к праздникам, и прочих терминов, характеризующих трудовые отношения. В противном случае такой договор может быть переквалифицирован в трудовой – а это грозит предпринимателю или организации штрафом и налоговыми доначислениями. И ещё одна тонкость: споры, возникающие между «работником» и «работодателем», в большинстве случаев разрешаются в трудовой инспекции – а она часто становится на сторону работника; в то время как «заказчик» и «исполнитель» разрешают свои разногласия в суде.

Настоятельно рекомендуется продумать юридическую схему взаимодействия с персоналом, подрядчиками и исполнителями, грамотно оформить все взаимоотношения – и ра-

ботать «в белую».

Подбор постоянного персонала

Цель бизнес-процесса – набрать сотрудников, отвечающих квалификационным требованиям к занимаемой должности, и соответствующих организационной культуре вашего бизнеса. Здесь следует указать перечень требуемых сотрудников и привести их должностные обязанности (для чего сначала надо прописать все остальные бизнес-процессы и определить, кто именно требуется для их исполнения). При разработке должностных инструкций нужно ориентироваться на профессиональные стандарты (понятие профессиональных стандартов и порядок их применения приведен в статье 195 Трудового кодекса РФ, а перечень профессиональных стандартов приведен на сайте министерства труда и социальной защиты). Помимо этого, следует разработать системы тестирования профессиональных навыков привлекаемого персонала, и предусмотреть организацию испытательного срока для сотрудников.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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