



ФОНД СОДЕЙСТВИЯ НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИЮ –  
ТОМСКИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНКУБАТОР ТЕХНОЛОГИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Буреев А.Ш., Рожнёв И.Н., Сырянкин В.И., Тарасова Е.С.

# ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(Путеводитель для людей с ограниченными возможностями)



Томск – 2007



**Фонд содействия науке и образованию – Томский  
региональный инкубатор технологий  
Томский государственный университет**

**Авторы:**

**Буреев А.Ш., Рожнёв И.Н., Сырямкин В.И., Тарасова Е.С.**

**Инновационный менеджмент  
(Путеводитель для людей с ограниченными возможностями)**

**Томск – 2007**

Буреев А.Ш., Рожнёв И.Н., Сырямкин В.И., Тарасова Е.С. Инновационный менеджмент (путеводитель для людей с ограниченными возможностями). Учебное пособие. Ч. 1 / Под ред. проф. В.И. Сырямкина. Томск: Томский государственный университет, 2007. – 192 с.

Учебное пособие содержит девять тем, которые охватывают основной материал инновационного бизнеса.

Излагаются вопросы стратегического и бизнес планирования, создания своего бизнеса. Рассматриваются некоторые виды бизнеса для инвалидов. Приводятся нормативно-правовые документы и другие справочные материалы.

Для людей с ограниченными (физическими) возможностями, а также для студентов и аспирантов высших учебных заведений.

Издание осуществлено общественной организацией ФСНО-ТРИТ при поддержке гранта, предоставленного Программой малых грантов Посольства США в Российской Федерации. Организация ФСНО-ТРИТ несет полную ответственность за содержание данной публикации, которое отражает точку зрения грантополучателя и не может расцениваться как мнение Посольства США или американского правительства (проект S – RS500 – 06 – GR - 193).

Рецензент:

Доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор Осипов Ю.М.

© Буреев А.Ш., Рожнёв И.Н., Сырямкин В.И., Тарасова Е.С.  
© Фонд содействия науке и образованию – Томский  
региональный инкубатор технологий.  
© Томский государственный университет

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	6
1.1. Стратегическое планирование деятельности предприятия .....	6
1.2. Стратегия вступления в новый бизнес .....	9
1.3. Разработка целевых комплексных программ как форма стратегического планирования .....	13
1.4. Методика годового планирования социально-экономического развития предприятия .....	20
1.5. Формирование банка стратегических идей развития предприятия .....	25
<b>2. КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СВОЕ ДЕЛО</b> .....	27
2.1. Разработка бизнес-плана .....	27
2.2. SWOT анализ .....	33
2.3. Риски .....	41
<b>3. ВОПРОСЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b> .....	43
<b>4. УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ</b> .....	46
4.1. Основные понятия и их описание .....	46
4.2. Использование интеллектуальной собственности в качестве нематериальных активов организации .....	47
<b>5. ДОСТУПНЫЕ БИЗНЕСЫ ДЛЯ ЛЮДЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ</b> 57	
5.1. Общие рекомендации .....	57
5.2. Десять типов информационных продуктов, которые Вы можете создать .....	58
5.3. Как заработать на платных услугах? .....	63
5.4. Бесплатные автоматические генераторы траффика .....	66
5.5. Продажа программного обеспечения .....	70
5.6. Создание собственных видеороликов .....	72
5.7. Участие в партнерских программах Интернета .....	74
5.8. Создание списка адресатов - собственной почтовой рассылки .....	75
5.9. Получение дохода от подписного сайта .....	79
<b>6. ГРАЖДАНСКИЕ ПРАВА ИНВАЛИДОВ</b> .....	82
<b>7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ</b> .....	96
7.1. Инфраструктура поддержки инновационной деятельности .....	96
7.2. Финансирование инновационных проектов .....	104
<b>8. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ</b> .....	109
8.1. Неправительственные общественные организации .....	109
8.2. Как написать заявку на грант .....	114
<b>9. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С БИЗНЕСОМ</b> .....	117
9.1. Общие замечания .....	117
9.2. Рекомендации по взаимодействию с бизнесом .....	119
9.3. Венчурный капитал .....	120
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	124
<b>CONCLUSION</b> .....	125
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	126
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</b> .....	127
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</b> .....	129
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3</b> .....	137
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4</b> .....	141
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 5</b> .....	157
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 6</b> .....	1611
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 7</b> .....	165
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 8</b> .....	179
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 9</b> .....	180
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 10</b> .....	181
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 11</b> .....	182
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 12</b> .....	189
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 13</b> .....	190

## ВВЕДЕНИЕ

Создание нового бизнеса – непростое дело. Тем более это трудное занятие, если создают свой бизнес инвалиды – люди с ограниченными физическими возможностями.

В настоящее время в Томске проживает около 2000 человек с ограниченными возможностями, из них около 700 человек в возрасте от 17 до 50 лет. Многие из них готовы вносить посильный вклад в развитие гражданского общества, быть его активными членами, трансформируя принятое в обществе иждивенческое отношение людей с ограниченными возможностями к государству на статус равноправного члена общества.

Одной из демократических ценностей высокоразвитого общества является именно предоставление возможностей всем членам общества чувствовать себя полноправными и быть этому обществу полезными.

К сожалению, в новых экономических условиях люди с ограниченными возможностями зачастую оказываются в какой-то степени «на обочине жизни»:

- их первыми выгоняют с работы,
- им сложнее устроиться на работу,
- им сложнее получить высшее образование.

Однако среди таких людей есть одаренные и талантливые личности, которые способны гармонично интегрироваться в общество.

Данная книга в первую очередь предназначена людям с ограниченными возможностями. Данная группа людей является наиболее уязвимой в вопросах бизнеса, защиты своих прав. В книге представлена информация о том, как построить свое дело.

Причем изложен новый подход – создание бизнеса для инвалидов с применением инновационных технологий (услуг).

В книге рассмотрены основные вопросы взаимодействия с государственными и общественными институтами, предложены бизнесы, доступные людям с ограниченными возможностями и подробные планы организации собственного дела, указан перечень законов, необходимых для защиты гражданских прав людей с ограниченными возможностями, а также другие нормативно-правовые документы; дана информация о потенциальных инвесторах.

Издание осуществлено общественной организацией ФСНО-ТРИТ при поддержке гранта, предоставленного Программой малых грантов Посольства США в Российской Федерации. Организация ФСНО-ТРИТ несет полную ответственность за содержание данной публикации, которое отражает точку зрения грантополучателя и не может расцениваться как мнение Посольства США или американского правительства.

## INTRODUCTION

To start a new business is a difficult task. It is even more difficult if started by people with physical disabilities.

Currently, more than 2000 people with disabilities and 700 among them aged from 17 to 50 years old. Many of them are ready to contribute to the development of the society, to be its full members, thus transforming the accepted dependant attitude towards physically challenged people into the status of the full-fledged member of the society.

One of the democratic values of the highly-developed society is to provide all the members of the society with the opportunities to feel useful and equal within the society.

Unfortunately in new economic conditions physically challenged people are somehow excluded from the life of the society:

- they are first to be fired,
- it's more difficult for them to find job,
- it's more difficult for them to get higher education.

However, there are a lot of talented and gifted people, who are able to integrate into the social life.

This book is primarily targeted at people with disabilities. This group of people is appeared to by most vulnerable in issues concerning business and rights protection. The book includes necessary information on how to start business.

Moreover here a new approach is stated – i.e. starting a business for people with disabilities using innovative technologies (services).

The book includes main issues regarding cooperation with governmental and public institutions, spheres of business available for disabled people are offered together with detailed business plans; list of laws necessary for protection of civil rights of disabled people is recited as well as various regulatory documents and information about potential investors.

Edition is carried out by the public organization FSED-TRIT supported by the grant, rendered by the U.S. Embassy Small Grants Program in the Russian Federation. The organization FSED-TRIT incurs liability for the content of this publication that reflects grantee's point of view and cannot be regarded as the U.S. Embassy opinion or the opinion of American Government.

# 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Стратегическое планирование деятельности предприятия

Под стратегией фирмы понимается совокупность ее главных целей и основных способов достижения их. Другими словами, это реакция организации на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности. В российских условиях стратегия фирмы основывается на среднесрочном планировании (до 5 лет), что объясняется условиями предельно высокой неопределенности.

Ответственность за разработку стратегии несет, прежде всего, руководство фирмы, поскольку стратегическое планирование требует высокой ответственности, масштабного охвата действий менеджером.

Стратегическое планирование деятельности фирмы состоит из следующих этапов:

1. Проводится исследование внешней и внутренней среды организации. Определяются главные компоненты организационной среды, выделяются те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводится сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляются прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы. При прогнозировании социально-экономического климата могут применяться методы экспертных оценок (для тех сторон состояния сред, которые не поддаются численной оценке) и методы математического прогнозирования. В последнем случае для проведения массовых расчетов применяются специализированные программные продукты (например, пакет «Forecast Expert»).

2. Устанавливаются желаемые направления и ориентиры своей деятельности: видение, миссия, комплекс целей.

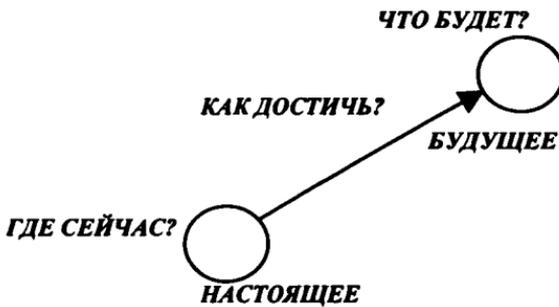
3. Сравниваются цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяется разрыв между ними. Формируются различные варианты стратегии.

4. Производится выбор одной из альтернативных стратегий. При этом желательна их количественная оценка. Такая оценка предполагает проведение огромного объема расчетов и может быть осуществлена только с помощью специализированных пакетов программ. Одним из наиболее удобных и широко используемых является семейство программных продуктов «Forecast Expert». Используя их, можно построить финансовую модель фирмы и макроэкономического окружения, в котором она действует; не производя реальных затрат, оценить и проанализировать последствия и результаты планируемых решений; на основе сценарного подхода сравнить решения между собой; определить устойчивость бизнеса и доходы его участников и многое другое.

5. Производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее окончательная доработка.

6. Разрабатываются на основе стратегического плана фирмы годовые оперативные планы и проекты [8].

7. Оценивается в процессе реализации планов разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением. Используя пакет «Forecast Expert», можно скорректировать стратегический план с учетом реально складывающегося положения дел.



**Рис. 1.1. Стратегическое планирование деятельности фирмы**

Как уже указывалось, необходимо оценить настоящее положение компании (где сейчас?), определить ее будущее (что будет?) и оценить ресурсы и возможности реализации плана (как достичь?) (рис.1.1).

При этом необходимо учитывать, что при стратегическом планировании может быть достигнут оптимум, когда миссия, назначение и цели плана достигаются с учетом сильных и слабых сторон компании при возможных угрозах. На рис. 1.2 область, отмеченная (!!!), соответствует такой оптимизации. На рис. 1.3 детально рассмотрены стадии стратегического планирования: шаг 1 (организация планирования), шаг 2 (ситуационный анализ), шаг 3 (разработка стратегии), шаг 4 (разработка и адаптация плана), шаг 5 (выполнение плана). Следует обратить внимание, что процесс разработки плана носит итерационный характер (повторяется до тех пор, пока будет достигнута цель плана).



**Рис.1.2. Стратегическое планирование: пересечение трех сфер**

# СТАДИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

**ШАГ 1**  
ОРГАНИЗАЦИЯ



**ШАГ 2**  
СИТУАЦИОННЫЙ  
АНАЛИЗ



**ШАГ 3**  
РАЗРАБОТКА  
СТРАТЕГИИ



**ШАГ 4**  
РАЗРАБОТКА И  
АДАПТАЦИЯ ПЛАНА



**ШАГ 5**  
ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА



Рис.1.3 Стадии стратегического планирования

- ♦ Решите - необходимо ли вам разрабатывать стратегический план
- ♦ Примите обязательство
- ♦ Определите - какая внешняя помощь вам необходима
- ♦ Определите процесс планирования, который вам подходит
- ♦ Сформируйте команду для разработки стратегического плана
- ♦ Выберите подход к планированию:
  - сценарный
  - по проблемным зонам
  - целевой
- ♦ Установите и проверьте альтернативы
- ♦ Разработайте стратегию
- ♦ Достигните соглашения о формате плана
- ♦ Разработайте рабочий вариант
- ♦ Пересмотрите план
- ♦ Адаптируйте план максимально к реальным условиям
- ♦ Выполните план
- ♦ Проведите мониторинг выполнения
- ♦ Предпринимайте корректирующие действия
- ♦ Обновляйте план

## 1.2. Стратегия вступления в новый бизнес

Реализация стратегического плана деятельности предприятия часто требует вступления в новый бизнес. Ниже рассматривается новая стратегия вступления в бизнес. Анализ механизмов вступления в новый бизнес дан в табл.1.1 в которой указаны основные преимущества и недостатки формирования нового технологического бизнеса. При выборе нового подхода к проблеме стратегии рассмотрим следующие определения.

**Таблица 1.1. Механизмы вступления в новый бизнес: преимущества и недостатки**

Механизм развития нового бизнеса	Основные преимущества	Основные недостатки
Внутреннее развитие	Использование имеющихся ресурсов	Длительный период самоокупаемости (в среднем 8 лет). Незнание новых рынков может привести к ошибкам.
Приобретение новой фирмы	Быстрое вхождение в рынок	Новая область бизнеса может быть незнакома материнской фирме
Приобретение лицензий	Быстрый доступ к проверенной технологии. Меньшие финансовые затраты	Возможное несоответствие имеющемуся уровню знаний. Технология не является собственностью фирмы. Зависимость от владельца лицензии
Создание новых отделений внутри фирмы, занимающихся новым бизнесом	Использование существующих ресурсов. Сохранение талантливых предпринимателей	Сложный учет успеха. Часто – несоответствие внутреннего климата фирмы
Создание совместных предприятий или альянсов	Технологические рыночные союзы могут сопровождаться синергетическим эффектом как для крупной, так и для мелкой фирмы	Возможность конфликта между партнерами
Венчурное вложение капитала и последующее участие в соответствующей деятельности	Доступ к новым технологиям или рынкам	Маловероятно, чтобы только один этот подход мог служить стимулом роста корпорации
Привлечение небольшой фирмы, знакомой с новым бизнесом, для получения новых знаний	Обеспечивает доступ к рынкам и технологиям и персонал для нового бизнеса	Более высокие начальные капиталовложения, чем в предыдущем подходе. Риск потери собственных предпринимателей

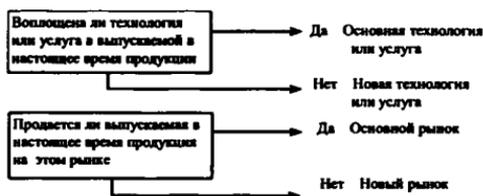
*Новизна технологии или услуги* – это степень, в которой рассматриваемая технология или услуга ранее фирмой не использовалась.

*Новизна рынка* – это степень, в которой продукция фирмы ранее не была ориентирована на данный рынок.

*Знакомство с технологией* – это степень знания конкретной технологии внутри данной фирмы, хотя не обязательно, чтобы эта технология уже была воплощена в ее продукции.

*Знакомство с рынком* – это уровень понимания сотрудниками фирмы характеристик и структуры рынка, хотя не обязательно, чтобы эта осведомленность являлась результатом участия в данном рынке.

Могут быть использованы простые тесты на оценку новизны технологии или рынка (рис.1.3), тесты на знакомство с технологией (табл.1.2) или рынком (табл.1.3).



**Рис.1.3. Простые тесты на оценку новизны**

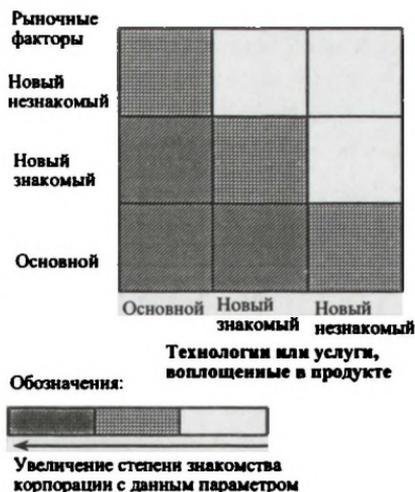
**Таблица 1.2. Тесты на знакомство с технологией**

Степень знакомства с технологией	Снижение степени знакомства
1. Используется ли данная технология внутри корпорации, например, при изготовлении отдельных деталей? 2. В какой мере основные особенности новой технологии соотносятся или пересекаются с используемым технологическим опытом или знаниями фирмы? 3. Существуют ли внутри фирмы необходимые технологический уровень и знания, хотя и неиспользованные в выпускаемой продукции, или технологии ее изготовления, например в научно-исследовательских отделах? 4. Производила ли группа сотрудников фирмы, занимающаяся оценкой технологий, или какая-то аналогичная структура систематическое отслеживание развития данной новой технологии на предмет ее будущего использования? 5. Возможно ли получение заслуживающих доверия советов от внешних консультантов?	↓

**Таблица 1.3. Тесты на знакомство с рынком**

Степень знакомства с рынком	Снижение степени знакомства
1. В какой мере уже существующие рынки продукции фирмы соответствуют или перекрывают основные особенности нового рынка (например, основной и новый продукты являются потребительскими товарами)? 2. Участвует ли фирма в настоящее время в предполагаемом рынке в качестве покупателя (в соответствии со стратегией тыловой интеграции)? 3. Осуществляла ли фирма систематическое отслеживание нового рынка в преддверии своего будущего появления на нем? 4. Знает ли фирма этот рынок, не будучи его непосредственным участником, например вследствие прежнего опыта заслуживающих доверия сотрудников? 5. Возможно ли получение заслуживающих доверия советов от внешних консультантов?	↓

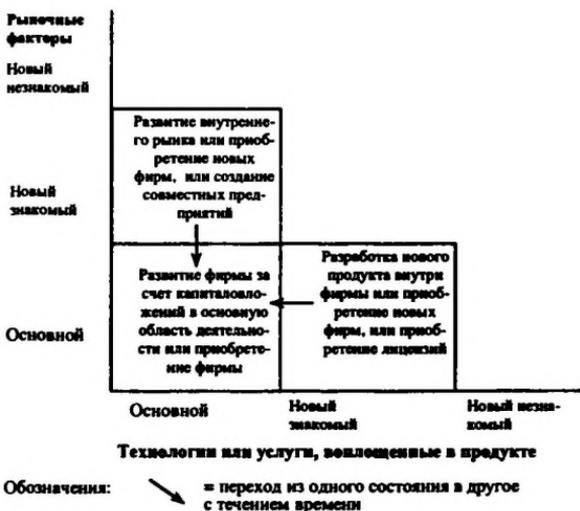
Составляется матрица знакомств: рыночные факторы – технологии или услуги, воплощенные в продукте (рис.1.4). В этой матрице три сектора, три «точечные» области характеризуют переходную границу, а сектора белого цвета являются наиболее рискованными для создания нового бизнеса.



**Рис.1.5. Матрица знакомства**

Рассмотрим наименее рискованную область 1. Основные – знакомые секторы (рис.1.5).  
**Определение оптимальной стратегии вхождения в новый бизнес**

**Область 1. Основные – знакомые секторы**

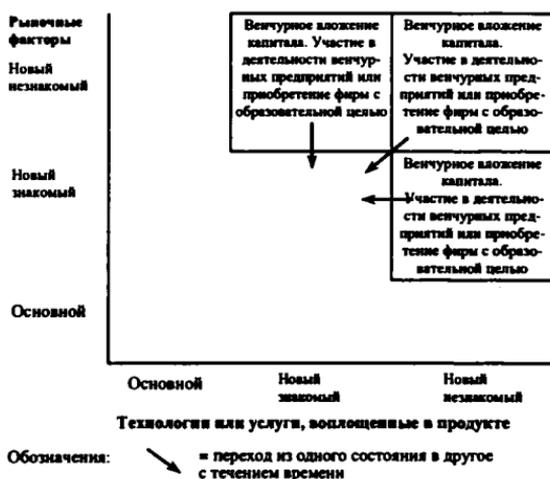


**Рис.1.5. Предпочтительные механизмы вступления в новый бизнес в основной – знакомой областях деятельности**

Как видим, наименее рискованный бизнес в этом случае представляет развитие фирмы за счет капиталовложений в основную область деятельности или приобретение новых фирм. Возможно вступление в новый бизнес путем развития внутреннего рынка, создания совместных предприятий или приобретение лицензий (см. соседние секторы на

рис.1.6). Но в этом случае для уменьшения риска организации бизнеса необходимо стремиться в основной сектор (рис.1.6, показан стрелками).

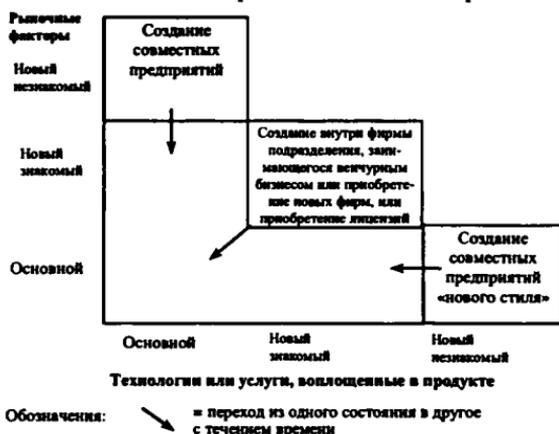
### Область 2. Знакомые – незнакомые секторы



**Рис.1.6. Предпочтительные механизмы вступления в новый бизнес в границах «знакомя – незнакомя» областей деятельности**

Наиболее рискованная область 2 для организации нового технологического бизнеса содержат такие секторы, как использование венчурного капитала или приобретение фирм с образовательной целью (рис.1.6). Область 2 содержит следующие предельные секторы для организации нового бизнеса: создание совместных предприятий, создание внутри фирмы подразделения, занимающегося венчурным бизнесом, приобретение новых фирм или приобретение лицензий (рис.1.7) Обобщенный подход вступления в новый бизнес дан на рис.1.8.

### Область 3. Предельные секторы



**Рис.1.7. Предпочтительные механизмы вступления в новый бизнес в предельных секторах**

## Обобщенный подход:

оптимальные стратегии вступления в новый бизнес

Рыночные факторы			
Новый незнакомый	Создание совместных предприятий	Венчурное вложение капитала или участие в деятельности венчурных предприятий, или приобретение фирм с целью овладения новыми знаниями	Венчурное вложение капитала или участие в деятельности венчурных предприятий, или приобретение фирм с целью овладения новыми знаниями
Новый знакомый	Развитие внутреннего рынка или приобретение новых фирм или создание совместных предприятий	Создание внутри фирм подразделения, занимающегося венчурным бизнесом, или приобретение новых фирм, или приобретение лицензий	Венчурное вложение капитала или участие в деятельности венчурных предприятий, или приобретение фирм с целью овладения новыми знаниями
Основной	Развитие фирмы за счет капиталовложений в основную область деятельности (или приобретение новых фирм)	Разработка нового продукта внутри фирмы или приобретение новых фирм, или приобретение лицензий	Создание совместных предприятий «нового стиля»
	Основной	Новый знакомый	Новый незнакомый

Технологии или услуги, воплощенные в продукции

Рис.1.8. Оптимальные механизмы вступления в новый бизнес

### 1.3. Разработка целевых комплексных программ как форма стратегического планирования

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим принимать долгосрочные решения в условиях неопределенности будущего развития и влияния внешней среды. Его задача заключается во внедрении нововведений и организационных изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на трансформации во внешней среде. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием или быстрыми результатами.

Процесс стратегического планирования охватывает как формальные, так и неформальные процедуры, которые следует проводить в определенной последовательности.

Стратегическое планирование предусматривает поиск новых возможностей как в краткосрочном (от менее 1 до 5 лет), среднесрочном (5-10 лет), так и в долгосрочном (более 10 лет) периодах.

Структура стратегического плана почти совпадает со структурой долгосрочного плана, но не совпадает со структурой текущих (оперативных и тактических) планов. Между тем диагностический анализ, стратегические планы и целевые комплексные программы (ЦКП) структурно связаны между собой тесным образом.

Более детальное рассмотрение характера этих связей позволит максимально использовать полученную информацию в результате диагностического анализа, более полно увязать показатели и критерии ЦКП, оперативных и стратегических планов со стратегическими целями предприятия и более эффективно использовать разработанные стратегии для решения поставленных задач.

В результате научных и экспериментальных исследований доказано, что стратегический план на стадии его разработки является результатом постоянного итерационного уточнения достоверности его целей, задач и критериев с учетом влияния окружающей среды, ресурсных и временных ограничений. Этот подход также является

основным принципом в процессе реализации стратегического плана. Основой для разработки стратегического плана предприятия является глобальная цель, направленная на достижение компромисса, обеспечивающего получение максимальной прибыли и решение социальных вопросов по критерию уровня качества трудовой жизни персонала. Блок-схема процедур разработки стратегического плана приведена на схеме (Рис. 1.9).

Особенность стратегического планирования предприятия состоит в том, что оно формируется как программно-целевое. При этом четко прослеживается необходимость сочетания разных прогнозов, планов, целевых комплексных программ. Такое наложение объясняется их функциональным и временным содержанием, а также характеристикой долгосрочных, среднесрочных и оперативных целей, на основе которых принимается управленческое решение. Как было отмечено выше, самой большой временной диапазон занимает прогнозирование от оперативного до сверхдолгосрочного.

Это связано с тем, что логическую формулу процессов выработки информации о будущем можно записать для прогнозирования в зависимости от того, какой характер носит прогноз: поисковый или нормативный, а также от продолжительности прогнозного горизонта с разной степенью вероятности. Поэтому прогнозирование как функция участвует в принятии всех видов управленческих решений – от оперативных до сверхдолгосрочных.

Планирование связано с директивным определением перечня и сроков действий, исходя из определенных целей, ресурсов, выделяемых для достижения этих целей, научно обоснованных нормативов расходования ресурсов, опираясь на самый вероятный прогноз. Поэтому логической задачей планирования является достижение того, что «должно быть». Представляется возможным в качестве основного отличия планирования от прогнозирования назвать следующее: прогнозирование осуществляется в интересах снятия неопределенности знаний о внешних условиях и имеет вероятностный характер, планирование имеет директивный характер.

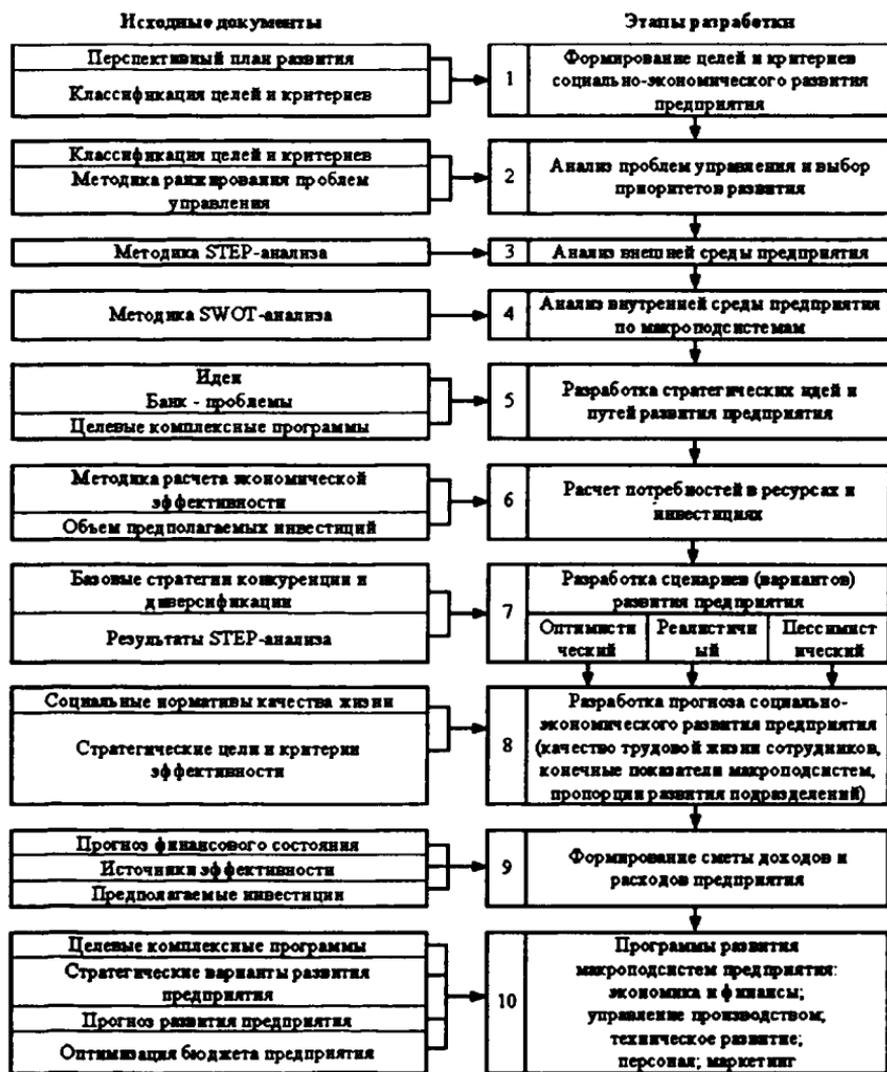
Принимая во внимание особенности содержания функции планирования, долгосрочные планы ввиду большой сложности и неопределенности разрабатывать в полном объеме экономически нецелесообразно.

Поэтому долгосрочный план можно рассматривать как поисковый прогноз возможного состояния предприятия во взаимодействии с внешней средой. Он оформляется в виде концепции и основных стратегических направлений развития предприятия, включая миссию, видение, цели, задачи и выбор базовых стратегий.

Основой стратегического планирования предприятия являются среднесрочные прогнозы, планы и целевые комплексные программы, рассчитанные на срок от 5 до 10 лет, а также – краткосрочные прогнозы и планы сроком от 1 до 5 лет. Принимая во внимание, что целевые комплексные программы, являясь частью стратегического плана предприятия, разрабатываются по наиболее важным перспективным направлениям развития, требующим длительного срока выполнения, и как планы должны быть четко сбалансированы с необходимыми материальными, финансовыми, трудовыми и информационными ресурсами предприятия, они разрабатываются после составления планов.

Разработка ЦКП для предприятий в рыночных условиях диктуется необходимостью концентрации внимания стратегического управления на важнейших направлениях развития. Речь идет о том, чтобы, сохраняя и развивая специализацию, обеспечить координацию деятельности специалистов различных подразделений предприятия для решения важнейших стратегических проблем, используя программно-целевой подход.

Программно-целевой подход – это установление цели развития какого-либо хозяйствующего субъекта, промежуточных задач, направлений, методов и сроков



*Рис. 1.9. Блок-схема процедур стратегического планирования предприятия*

достижения поставленной цели с учетом реальной оценки обеспеченности их необходимыми ресурсами. В отличие от планирования и прогнозирования программно-целевой подход предполагает упорядоченное поведение предприятия как экономической системы при решении важнейших стратегических проблем предприятия.

Этот подход применяется в том случае, когда объектом стратегического управления становится не экономическая система в целом, а ее отдельные крупные проблемы. В результате формируется целевое программированное действие, подкрепленное документом, называемым целевой программой.

Целевая комплексная программа – это увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам комплекс мероприятий (научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, социально-экономических, организационно-административных и др.),

обеспечивающих эффективное решение целевых задач в какой-либо сфере деятельности предприятия.

Программы классифицируются:

- по масштабам решаемых задач – на флагманские (глобальные) и локальные;
- по времени реализации – на долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (3-5 лет), краткосрочные (1-2 года);
- по характеру решаемых задач – на комплексные и специальные;
- по содержанию – на научно-технические, инновационные, структурные, социальные, чрезвычайные.

В целевых комплексных программах разрабатываются следующие разделы: целевой, сводный, ресурсный и организационный.

В целевом разделе формируется проблема, требующая разрешения, определяются цель, подцели и задачи программы, описываются условия и факторы реализации программы. Характеризуются начальный уровень состояния проблемы и ее структура. В этом разделе также уточняются задачи, этапы, сроки и пути достижения цели, определяются количественные и качественные показатели конечных результатов программы.

В сводном разделе расшифровываются конечные показатели программы, содержатся показатели эффективности, а также состав мероприятий, увязанный по срокам и исполнителям.

В ресурсном разделе определяются перечень и объемы необходимых для реализации программы ресурсов (финансовых, трудовых, материальных, информационных, консультационных и др.).

В организационном разделе расписываются производственные подразделения, привлекаемые для разработки и реализации, методы управления, орган управления программой, процедура промежуточного и финишного контроля, порядок и возможности мониторинга программы.

Разработка ЦКП предприятий предусматривает решение пяти взаимосвязанных задач.

Первая задача предусматривает отбор важнейших проблем, требующих решения различными способами и по различным критериям. Эта процедура может производиться путем предварительного визуального отбора наиболее острых и актуальных проблем, которые решаются в рамках выделенных ресурсов. Затем важнейшие проблемы уточняются методом «мозгового штурма» в процессе проведения деловой игры. Далее анализируются пути обеспечения необходимого объема ресурсов. Затем рассматриваются менее важные программы, оставшиеся после отбора, если еще имеются ресурсные возможности.

Отбор проблем предусматривает их ранжирование с использованием метода экспертных оценок по количеству баллов, набираемых с учетом:

- значимости этих проблем и роли в изменении сложившейся напряженности в конкретной сфере деятельности предприятия;
- объемов финансирования;
- сравнительной эффективности и других факторов.

Вторая задача связана с уточнением исходных заданий на разработку программы.

Третья задача решает вопросы с разработкой проекта программы.

Четвертая задача решает проблемы, связанные с процедурой утверждения программы и доведения ее положений до исполнителей.

Пятая задача направлена на реализацию программы, включает организацию мониторинга, контроля и корректировку ее по выявленным отклонениям.

Целевые комплексные программы составляют оформленный результат плановых стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности. При этом особое внимание прежде всего уделяется инновационным направлениям.

Причем эта интегральная характеристика (конкурентоспособность) не сводится только к качеству продукции. По мнению В.Л. Лулева, конкурентоспособность товара определяется на 1/3 его качеством. Остальные 2/3 факторов, определяющих конкурентоспособность товара, связаны, с одной стороны, с системой сбыта и сервиса товара, а также с экономическими возможностями и ограничениями потребителей, а с другой – с субъективными ощущениями и оценками покупателей определенной социальной группы.

Конкурентоспособность предприятия – это своего рода философия, которой строго должна следовать его команда, ориентированная на:

- понимание нужд потребителей и тенденций их развития;
- знания о поведении и возможностях конкурентов, о состоянии и тенденциях развития рынка и окружающей среды;
- качество товара, его продвижение до потребителя.

Чтобы создать конкурентное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается и какая цель должна быть достигнута.

В зависимости от высоты заявленных требований, количества и сложности решаемых стратегических задач по издержкам производства, цене, качеству, надежности, техническому уровню, точности поставки и обслуживания, гибкости производства и управления конкурентоспособность предприятия можно классифицировать по четырем уровням.

Первый – это нейтральный уровень, когда руководство предприятия уверено в качестве своей продукции, считая любые ее улучшения излишеством. Эта стратегическая позиция предприятия в конкуренции достаточно уязвима, но может иметь успех в очень краткосрочном периоде.

Второй уровень конкурентоспособности предприятия основан на соблюдении нейтралитета за счет копирования стандартов деятельности, достигнутых конкурентами. У таких предприятий часто возникает ситуация, когда стереотипы делового поведения перестают работать, и предприятия начинают сдавать свои конкурентные позиции.

Третий уровень достигается, если успех в конкурентной борьбе становится не только функцией производства, поддерживаемой изнутри всеми его подразделениями, но и функцией управления, имеющей поддержку извне за счет высокой оперативности в принятии решений и лучшей мотивации работников.

Четвертый уровень конкурентоспособности относится к предприятиям, у которых организовано производство мирового класса по принципу «нововведенческого конвейера». Такие предприятия готовы бросить вызов любому конкуренту в области производства и управления. Это те предприятия, производственно-управленческий потенциал которых способен решать взаимоисключающие задачи: обновление ассортимента продукции, освоение ее новых образцов без остановки производства при наращивании темпов производительности труда, обеспечении гибкости производства, повышении его эффективности, улучшении качества продукции при одновременном снижении издержек и цен на новые виды продукции.

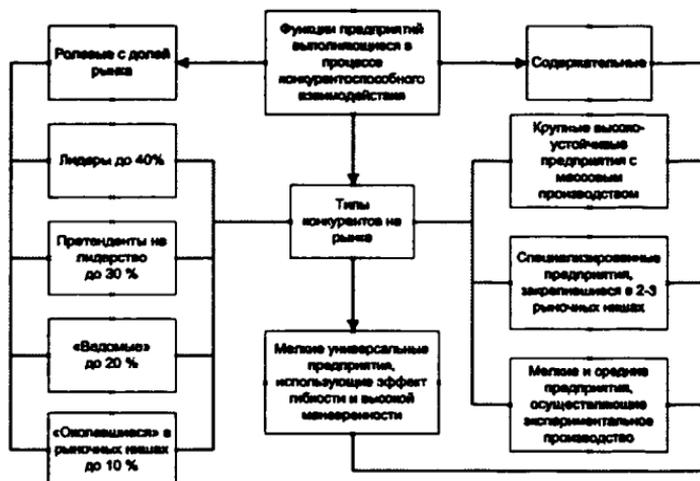
Таким образом, целевые комплексные программы должны быть направлены прежде всего на создание производственных систем нового поколения, позволяющих достичь в рамках предприятия гибкость и адаптивность мелкосерийного производства с низкими издержками производства. Этого можно добиться за счет:

- использования универсального автоматизированного оборудования, позволяющего производить самые сложные изделия мелкими партиями на принципах крупносерийного и массового производства;
- широкого применения информационных технологий для создания организационно-управленческих условий, позволяющих обнаружить и обеспечить

саморегулирование большинства возникающих отклонений на уровне каждого рабочего места;

- развития кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и творческой активности каждого работника;
- применения принципа стратегического управления на основе всеобщего управления качеством, охватывающего «многоплановое управление процессами, ресурсами, персоналом во всех сферах деятельности предприятия».

Конкурентоспособность предприятия в рыночных условиях может быть обеспечена за счет конкурентных стратегий, базирующихся на целевых комплексных программах и на системе действий, направленных на достижение ее конечных целей. Стремление каждого предприятия к получению максимальной прибыли на вложенный капитал ставит перед нами задачу максимальной монополизации рынка. Однако эта задача не была решена ни одной зарубежной фирмой в странах с развитой рыночной экономикой, что и привело к необходимости разработки интеграционной стратегии, основанной на применении баланса конкурентных сил. Это обстоятельство предполагает разнообразное взаимное сотрудничество ради сохранения этого баланса. Выбор стратегии предприятия в процессе конкурентного взаимодействия осуществляется в зависимости от его ролевой и содержательной функций (Рис. 1.10).



**Рис. 1.10. Факторы, влияющие на выбор конкурентной стратегии предприятия**

Идея интеграционной стратегии наиболее полно соответствует концепции всеобщего управления качеством.

Всеобщее управление качеством – это такой подход к стратегическому управлению, который нацеливает на качество, предполагает участие всех членов организации в достижении долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества.

Концепция всеобщего управления качеством исходит из того положения, что в международных стандартах (ISO 8402:1994 (EFR)) объектами качества являются: деятельность или процесс, продукция, организация, система либо отдельное лицо или любая комбинация из них. Если строго следовать требованиям международных стандартов, то стратегическое управление предприятием также необходимо рассматривать с позиции проблем всеобщего управления качеством.

Заслуживает внимания практика целенаправленного создания собственной субподрядной сети, которая работает с заказчиком на долгосрочной основе. Японским

фирмам удалось доказать, что даже в условиях свободной конкуренции подобный принцип оказывается более эффективным, чем практикуемый на Западе ежегодный конкурс субподрядчиков.

Создание собственной сети поставщиков накладывает на заказчика серьезные обязательства. Они связаны с организацией на субподрядных предприятиях действенных подсистем обеспечения качества, оказанием финансового, технического и организационного содействия им в налаживании контроля качества продукции, в модернизации производственных мощностей и т.д. С этой целью разрабатываются специальные целевые программы, предусматривающие изучение состояния дел у поставщиков в области качества продукции, изучение их производственных возможностей, подготовку и обучение кадров, разработку и реализацию других мероприятий, от которых зависит качество поставляемой продукции.

При наличии доверительных отношений с поставщиками, основывающихся на совместном поиске путей повышения качества продукции, обеспечивается переход на распространенную в Японии систему доверия, дающую значительную экономию времени и средств, необходимых на проведение входного контроля материалов и деталей, поступающих от фирмы-поставщика. Японские специалисты считают, что нужно начинать с фактов и с их анализа, а не с защиты логики обязанностей и ответственности. Нужны совместные усилия, коллективные решения. Важнейшей предпосылкой успешной работы по повышению качества является подготовка и обучение персонала. Неоднократно подчеркивалось, что начинать процесс обучения следует с высшего руководящего звена. Целесообразнее это делать силами привлекаемых специалистов-консультантов по качеству. Общие сведения о деятельности по повышению качества, даваемые в процессе обучения, должны сочетаться с конкретными приемами и рекомендациями. Считается, что каждой фирме лучше составить собственную программу обучения, сформулировав при этом необходимые цели (повышение производительности, снижение уровня дефектности). Лидерство во внедрении и распространении концепции комплексного управления качеством должно принадлежать высшему руководству компании. Это правило становится единой и универсальной основой успеха. У обучения есть очень важный побочный полезный эффект: изменение в лучшую сторону личного отношения людей к работе по качеству. Считается, что качество на 90% определяется воспитанием, сознательностью и только на 10% – знаниями. Учебные программы могут дать лишь эти 10%, но зато они сообщают импульс изменению отношения работников к качеству, которое в дальнейшем надо поддерживать постоянными усилиями.

На японских предприятиях для персонала разработана программа участия в обеспечении качества, получившая название «пять нулей». Она сформулирована в виде коротких правил-записей:

- не создавать (условия для появления дефектов);
- не передавать (дефектную продукцию на следующую стадию);
- не принимать (дефектную продукцию с предыдущей стадии);
- не изменять (технологические режимы);
- не повторять (ошибок).

Эти правила детализированы для этапов подготовки производства и, собственно производства и доведены до каждого работника. Таким образом, можно выделить главное в отношении к качеству в Японии: широкое внедрение научных разработок в области управления и технологии; высокая степень компьютеризации всех операций управления; анализ и контроль за производством; максимальное использование возможностей человека, для чего принимаются меры по стимулированию творческой активности (кружки качества), воспитанию патриотизма к своей фирме, систематическому и повсеместному обучению персонала.

Проблема качества продукции на предприятиях выступает как проблема его обеспечения и улучшения, т.е. достижения более высокого уровня качества.

## **1.4. Методика годового планирования социально-экономического развития предприятия**

Процесс планирования предполагает выработку общих целей, детализацию и конкретизацию задач, определение путей решения поставленных целей в условиях заданных ограничений по времени и ресурсам.

Система стратегического планирования включает оперативное (ежедневное), текущее (месяц, квартал, год) и стратегическое (свыше одного года), которые тесным образом связаны между собой. Эта увязка обеспечивается за счет формирования и декомпозиции целей по уровням и периодам управления, обеспечения принципа непрерывности планирования и ресурсной увязки планов и ЦКП. В зарубежной практике принята система стратегического планирования сразу на 3 года с использованием скользящего варианта разработки планов.

В системе стратегического планирования особое место занимает годовое планирование. В настоящее время годовое планирование предприятий производится с использованием программного продукта «Project expert», позволяющего разработать бизнес-план предприятия с большим числом вариантов с учетом требований международных стандартов. Несмотря на такую разработанность проблемы, в методике годового планирования достаточно нерешенных вопросов.

Первая проблема. Как формировать годовой план: «сверху вниз» как и было раньше, при административной системе управления, или «снизу вверх»? Считается, что встречное или круговое планирование наиболее перспективное. На наш взгляд, о том, какой способ планирования принять, решается каждый раз, исходя из складывающихся ситуаций.

Вторая проблема связана с этапами разработки годового плана. Процесс планирования начинается с наиболее общего определения целей, работ, сроков их выполнения. В общем виде разработка годового плана начинается с диагностического анализа состояния предприятия, предварительных прогнозных оценок, на основе которых формируются идеи и концептуальный план предприятия.

На концептуально-стратегическом уровне планирования намечаются цели и задачи предприятия, рассматриваются альтернативные варианты их достижения (по источникам обеспечения сырьем, комплектующими изделиями), оцениваются положительные и негативные стороны каждого варианта. На этом уровне планирования определяются основные поставщики и потребители, внутренние и внешние связи между ними, необходимые материальные, финансовые и другие ресурсы.

На стадии текущего (годового) планирования определяются конкретные задания по всем исполнителям на год, с поквартальной разбивкой, в разрезе основных показателей для достижения поставленных целей. К годовому уровню планирования относится и стадия оперативного планирования выполнения заданий. Исходными данными для разработки детальных оперативных планов являются:

- договоры на поставку продукции и получение ресурсов;
- данные об объемах продаж в натуральном выражении и по стоимости;
- утвержденные нормы затрат ресурсов на производство продукции и условия обеспечения производства необходимыми ресурсами.

Разрабатываемые планы оформляются документально по установленной форме и утверждаются дирекцией предприятия. Форма и содержание планов должны удовлетворять требованиям возможности контролирования хода их выполнения.

Третья проблема связана с увязкой планирования с управлением. Под текущим планированием и управлением принято понимать соответственно годовое и квартальное планирование, учет, анализ, контроль и регулирование процесса его реализации.

Под оперативным планированием и управлением принято понимать месячное, декадное и недельно-суточное планирование, учет, контроль и регулирование процесса

его реализации. В большей степени оперативное управление при реализации оперативных планов осуществляется основными службами дирекции предприятия. Основная задача текущего и оперативного управления состоит в предупреждении возможных и своевременном выявлении образовавшихся задержек в проведении мероприятий и оказании корректирующих воздействий с целью ликвидации или недопущения этих задержек. Для этого необходима соответствующая система контроля.

К основным принципам организации эффективной системы контроля реализации планов относятся:

- наличие четких планов их реализации;
- наличие ясной системы учета и отчетности;
- наличие надежной и объективной системы анализа фактических показателей и результатов реализации планов и оценки их тенденций.

Текущее и оперативное управление реализацией планов предполагает не только контроль реализации продукции и услуг, но и процесс своевременного финансового обеспечения на основе бюджетирования.

Эффективность системы реагирования и воздействия на ход реализации планов состоит в принятии своевременных и экономически оправданных мер, направленных на устранение возникающих отклонений. В ряде случаев осуществляется и корректировка планов, но она, как правило, не должна приводить к изменению конечных сроков, параметров и бюджетов.

Русское слово «бюджетирование» имеет достаточно точный аналог в английском эквиваленте, однако это совсем не то, о чем часто говорят у нас, упоминая термин «budget». Прежде всего, следует отметить, что бюджетирование как таковое является достаточно неоднородным явлением, состоящим из нескольких, совершенно отличных разделов.

Бюджетирование – это, прежде всего, так называемое казначейское бюджетирование, т.е. управление финансовыми потоками. Или, если дать более точное определение, казначейским бюджетированием называется регламент управления денежными средствами (финансовыми потоками), используемыми в повседневной деятельности предприятия.

Таким образом, использование регламента означает, что устанавливаются некоторые правила, а именно:

- ежедневного анализа денежных потоков;
- определения приоритетности платежей;
- покрытия дефицита денежных средств (краткосрочного дефицита и долгосрочного) за счет тех или иных источников.

Когда мы говорим о денежных потоках, важно иметь регламент, регулирующий взаимодействие входящих потоков денежных средств, что позволяет по возможности избежать привлечения внешних средств и таким образом минимизировать дополнительные затраты на обслуживание денежных потоков.

Однако необходимо понимать, что денежный поток, используемый в бюджетировании, в значительной степени является следствием деятельности всего предприятия. И если спланировать деятельность правильно, можно избежать существенных проблем при управлении денежными потоками. Таким образом, казначейская функция является вторичной по отношению к общей функции финансового менеджмента предприятия. Основным средством в финансовом менеджменте является бюджетное планирование, или плановое управление, или планирование деятельности предприятия.

Таким образом, термин «бюджетирование», используемый во втором значении, является полным аналогом российского планирования. Тем более, что термин «budgetary planning» является аналогом российского планирования, в дословном переводе – бюджетное планирование.

Теоретические и экспериментальные исследования методики годового планирования деятельности предприятия позволили:

1. Представить планирование на предприятии как систему взаимосвязанных планов
2. Рассмотреть структуру планирования во взаимосвязи с управлением и бюджетированием на предприятии (рис. 1.11).

3. Уточнить состав годовых планов, включающих план производства с расчетами: производственной программы, объемов продаж, потребности в основных фондах, в ресурсах на производственную программу, в персонале и заработной плате, сметы расходов и калькуляции себестоимости по статьям затрат, потребности в дополнительных инвестициях, финансовый план с расчетами прогноза финансовых результатов, дополнительных инвестиций с формированием источников финансирования и расчетом дисконтированного денежного потока.



Рис. 1.11. Система планирования на предприятии

**Управление на предприятии на основе бюджетирования**

Планирование производства		Управление производством		Управление запасами материалов		Бюджетирование	
<b>Долгосрочное планирование</b>	<b>Текущее планирование</b>	<b>Календарное планирование</b>	<b>Диспетчеризация и слежение</b>	<b>Плановый контроль</b>	<b>Оперативное управление</b>	<b>Бюджетный процесс</b>	<b>Долгосрочное бизнес-планирование</b>
<p><b>Долгосрочные планы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• прогноз реализации по наименованиям и типоразмерам продуктов;</li> <li>• производственные вложения оборотных средств в запасы товарно-материальных ценностей</li> </ul> <p><b>Краткосрочные планы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• прогноз объемов реализации; мощности производства;</li> <li>• уровни запасов; уровень загрузки; занятости</li> </ul> <p><b>Обработка заказов потребителей:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сопоставление текущего объема заказов</li> <li>• прогноз;</li> <li>• объемы заказов за прошлые годы;</li> <li>• управление запасами готовых</li> </ul>	<p><b>Направление действий:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• перечни (спецификации) деталей;</li> <li>• материальные спецификации;</li> <li>• данные для технического контроля;</li> <li>• последовательность операций;</li> <li>• время наладки;</li> <li>• выполнение операций и продвижение</li> </ul> <p><b>Обработка заказов производства:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• потребность в деталях и узлах;</li> <li>• сборочные узлы, детали, сырье</li> </ul> <p><b>Плановое управление:</b></p>	<p><b>Координация календарных программ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• требования на материалы;</li> <li>• требования на инструменты;</li> <li>• инструкция по выполнению работ; контрольная документация;</li> <li>• информирование; использованные материалы;</li> <li>• использованный инструмент;</li> <li>• производство: ход производства и задержки;</li> <li>• трудовые затраты;</li> <li>• изготовленное число штук;</li> <li>• использование времени операторов станков</li> </ul> <p><b>Несредствственный</b></p>	<p><b>Подержание:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• наличия материалов;</li> <li>• учета запасов материалов</li> </ul> <p><b>Анализ запасов материалов</b></p> <p><b>Требования на приобретение</b></p> <p><b>Проверка учетной документации</b></p>	<p><b>Принем на складское хранение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предохранение от порчи</li> </ul> <p><b>Выдача материалов</b></p> <p><b>Предупреждение хищений</b></p> <p><b>Ежедневный контроль</b></p>	<p><b>Реализация стратегического плана</b></p> <p><b>Контроль результатов</b></p> <p><b>Корректировки и при отклонении от плана</b></p> <p><b>Анализ вариантов</b></p> <p><b>Выбор оптимального курса развития</b></p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• потребности в средствах производства;</li> <li>• вложения оборотных средств в запасы товарно-материальных ценностей;</li> <li>• выбор момента времени и координации</li> </ul>	<p><b>изделий</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• распределение продукции;</li> <li>• обязательства по отгрузке;</li> <li>• подтверждение приема заказа;</li> <li>• санкционирование отгрузок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• незавершенное производство;</li> <li>• запасы готовой продукции</li> </ul> <p><b>Генеральная календарная программа</b></p> <p><b>Подетальные календарные программы</b></p> <p><b>Загрузка оборудования</b></p>	<p><b>контроль за изготовлением:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• учет и годность изготовленных деталей;</li> <li>• физическое перемещение: материалов к станкам, деталей между операциями, устранение непредвиденных задержек и узких мест,</li> <li>предупреждение задержек</li> </ul>				
---	---	---	--	--	--	--	--

*Рис. 1.12 Структура планирования, управления и бюджетирования на предприятии*

## **1.5. Формирование банка стратегических идей развития предприятия**

Выбор текущих аспектов стратегического развития осуществляется каждым предприятием индивидуально с учетом двух важных обстоятельств: сформулированные направления должны соответствовать текущим финансовым возможностям и способствовать достижению стратегических задач.

Для каждого из аспектов развития формулируются цели, соответствующие стратегии, и выбираются необходимые количественные показатели (критерии). На основе этих показателей определяются цели второго уровня, и формулируется программа действий по каждому из направлений развития. Эти программы как совокупность взаимосвязанных целей и задач составляют основу стратегических планов развития предприятия.

Выбранные цели и связанные с ними количественные показатели являются взаимосвязанными звеньями одного процесса, ведущего к улучшению финансового состояния предприятия.

В рамках маркетингового направления идей развития особый акцент должен быть сделан на изучение рыночного сегмента, на котором предприятие хочет быть конкурентоспособным. Поэтому необходимо знать оценку и пожелания покупателей относительно цены, качества, функциональности, имиджа, репутации товара и видов дополнительного сервиса путем детального исследования рынка; возможности изменения этих оценок; меры, которые необходимо предпринять,

чтобы привлечь на свою сторону новых клиентов. Такой подход позволяет предприятию сформировать информацию о структуре покупателей, об их перспективных возможностях, что позволяет сформулировать цели предприятия на маркетинговом направлении и соответствующие им количественные показатели. Здесь следует назвать некоторые, так называемые, ключевые показатели, которые одинаково значимы во всех отраслях производства:

- постоянство клиентов, которое выражается в их приверженности продуктам предприятия, в их удовлетворенности (критерием этого является, например, желание покупателя снова пользоваться услугами предприятия и покупать именно его товары, если раньше они это уже делали); привлечение новых клиентов;
- рост и увеличение доли рынка; более высокое и надежное положение предприятия в отрасли; повышение качества и конкурентоспособности продукции на других региональных и международных рынках;
- рентабельность продаж среди отдельных категорий покупателей или по группам товаров.

Кроме традиционных существует еще одна группа показателей, позволяющих определить для покупателей дополнительные услуги или характеристики товара, способные существенно повысить их ценность, чтобы в максимальной степени удовлетворить потребности потребителей, добиться их постоянства, увеличить число клиентов и свою долю рынка.

Можно выделить три наиболее общие характеристики дополнительных услуг такого рода: качество сервиса товара и структура сервисных услуг; отношения с покупателями; имидж и репутация предприятия. Правильный выбор специфических характеристик позволяет предприятию достигнуть поставленных перед ним целей по маркетинговому направлению и за счет завоевания большей доли рынка увеличить объем продаж и улучшить свои финансовые результаты. Примером может служить выпуск товаров и оказание услуг, соответствующих скрытым (неочевидным) потребностям клиентов.

Инновации не только играют важную роль во внутренних производственных процессах, но и имеют особенно важное значение как составляющая отдельного направления развития. В рамках этого направления формулируются цели и намечаются

мероприятия, которые позволят предприятию приобрести необходимый потенциал роста, чтобы его признали лидером в области инновационных технологий и других оригинальных новшеств.

Идеи совершенствования управления персоналом связаны, прежде всего, с вопросами улучшения качества трудовой жизни, охватывающими всю совокупность интересов персонала предприятия. Однако применительно к решению производственных задач для предприятия на первый план выходят проблемы обеспечения его поступательного инновационного развития, что связано с освоением абсолютно новых знаний и постоянным повышением профессионального уровня образования персонала. Инновационные знания способствуют созданию необходимой инфраструктуры для всех сфер деятельности предприятия. Эта инфраструктура является важным направлением вложения средств на предприятиях, которые преследуют долгосрочные и четко сформулированные финансовые цели.

Идеи развития производства связаны с проблемами поддержания необходимых мощностей предприятия для выпуска качественной продукции с учетом структуры спроса. Главным в развитии производственных мощностей является приближение их к источникам сырья и покупателям. Одновременно ставятся задачи обеспечения снижения издержек производства по сравнению с основными конкурентами, расширения, улучшения номенклатуры и качества продукции при снижении затрат за счет новых технологий и многоцелевого оборудования. При этом следует учитывать, что формулировка целей для развития производственных процессов возможна только на основе уже существующих маркетинговых и финансовых целей. Однако стратегическое управление концентрируется не только на улучшении существующих производственных процессов, но и на развитии новых.

Для этого рекомендуется выбрать из всей массы производственных процессов те, которые в максимальной степени связаны с достижением маркетинговых и финансовых целей. В соответствии с этим строится цельная, индивидуально построенная цепочка создания стоимости, состоящая из производственных процессов, которые повышают конкурентоспособность предприятия. Таким образом достигается развитие всех стратегически необходимых производственных процессов, осуществляемых ради достижения поставленных целей. Главное внимание в совершенствовании системы управления должно быть направлено на соблюдение ее основных принципов: адаптивности, рациональности, управляемости, экономичности и строгого соблюдения организационного и функционального единства. Этого можно добиться за счет высокой квалификации персонала, внедрения новых информационных систем и технологий, внутренних связей на предприятии, высокой мотивированности действий и полной свободы в принятии решений в пределах своих полномочий.

Рассмотренные стратегические идеи внутреннего развития предприятия потребуют дополнительных инвестиций. Они предоставляют предприятию возможность долгосрочного управления результатами своей деятельности. Поэтому есть основание назвать эти инвестиции факторами достижения оптимального результата в перспективном развитии предприятий.

## 2. КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СВОЕ ДЕЛО

### 2.1. Разработка бизнес-плана

В современных условиях одним из ключевых элементов организации бизнеса является система планирования и управления коммерческой организацией. В быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и, не прогнозируя последствий. Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущей деятельности организации и предвосхитить то, что может случиться. Работая без плана, вы не можете оперативно реагировать на совершающееся событие, и становитесь заложником обстоятельств. Действуя на основе разработанного плана, вы можете быстрее реагировать на предвиденные и запланированные явления.

Успех в бизнесе главным образом зависит от трех составляющих:

- понимания общего состояния дел на данный момент;
- представление того уровня, которого Вы собираетесь достичь;
- планирование процесса перехода из одного состояния в другое.

Решить эти вопросы позволяет бизнес-планирование, которое включает: разработку целей и задач, оценку текущего состояния предприятия, выявление сильных и слабых сторон, анализ рынка и информацию о потенциальных потребителях. В бизнес-плане дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей.

В подавляющем большинстве случаев к составлению бизнес-плана вынуждает необходимость привлечения инвестиций. Но это лишь его внешняя функция. Более важной является его внутренняя направленность – как важнейшего инструмента внутрифирменного планирования. Однако очень часто бизнес-планы, составленные при помощи специализированных компьютерных программ оказываются в лучшем случае на полке, или в мусорной корзине инвестора.

Как быть? Бизнес-план можно разработать и самостоятельно, воспользовавшись специально созданными для этого программными продуктами. В любом случае, нужно отойти от формального подхода к разработке бизнес-плана. Главное – провести правильные и достоверные расчеты.

Серьезный инвестор будет оценивать и то, что называется корпоративной культурой компании, профессионализм руководителя и его команды, их видение настоящего и будущего своего бизнеса. Они оставляют за собой право запрашивать дополнительную информацию и настаивать на доработке проекта.

Бизнес-план как инструмент внутрифирменного планирования поможет увидеть, как благоприятные, так и неблагоприятные возможности и последствия. Именно поэтому в таком бизнес-плане должны быть правдивые оценки, которые не исключают и то, что иногда честная информация может быть очень чувствительна и болезненно воспринята предпринимателем. Потому что правдивый и грамотно составленный бизнес-план может значительно изменить представление о перспективах занятия данным видом бизнеса. Но лучше заранее отказаться от возможных негативных экономических последствий, чем потом, когда уже весь бизнес будет поставлен под удар.

Что необходимо учесть при разработке бизнес-плана проекта?

Бизнес-план должен быть тесно увязан со стратегией предприятия, ведь именно он является инструментом реализации стратегических целей (при условии, конечно, что они правильно сформулированы). И конечно, должен содержать достоверные, фактические и планируемые финансовые показатели.

Следует трезво оценить имеющиеся ресурсы и препятствия на выбранном пути. Здесь возможен возврат к выбору новых путей достижения желаемого состояния. Если препятствия во всех случаях настолько значительные, что не могут быть преодолены с

помощью имеющихся ресурсов или изменения внешней среды, то возможен даже возврат к определению нового (возможно, более скромного) желаемого состояния.

Инвестор будет тщательно проверять достоверность представленных ему расчетов и предположений. А он зачастую располагает не меньшей информацией, чем сам разработчик. Это одно из неизменных требований любого инвестиционного института. Поэтому не стоит вводить инвестора в заблуждение, показав слишком оптимистичный бизнес-план, лучше честно изложить текущую ситуацию. В противном случае можно очень легко попасть в весьма щекотливое положение.

В зависимости от цели составления бизнес-плана (в качестве плана привлечения инвестиций, для привлечения партнеров, для персонала фирмы и т.п.) его разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации.

Теперь коротко о разделах этого документа. (см. рис. 2.1.) [13]

1. Идея бизнес-проекта, начатого вами. Основные факторы, определяющие перспективность вашего дела. Этот раздел представляет собой конъюнктурные доводы, приведшие вас к мысли что-то начать.

Например, вы собираетесь продавать пирожки в каком-то районе вашего города – там большой поток людей, обусловленный близостью вокзала, предприятий быстрого питания нет, а в ближайших магазинах горячие пирожки не продают.

Пирожки вы собираетесь печь сами, используя оборудование столовой, работающей в другом районе.

Юридическое оформление – предприниматель без образования юридического лица.

Необходимые инвестиции для начала работы – икс рублей. Срок окупаемости – игрек месяцев.

2. Характеристика продукта.

Здесь речь о том, что, собственно, вы собираетесь продавать.

Скажем, себестоимость пирожка с картофелем ниже, чем беляша с мясом, но и цены будут разные. Кроме того, следует подумать о структуре покупательского спроса: может быть, покупателям понравятся беляши, но, возможно, низкая цена пирожков с картошкой в итоге привлечет покупателей.

Подумайте о конкурентах, оцените их продукцию, сравните ее со своей, учитывая возможную разницу в ценах. В общем, "разберите" свой продукт и ответьте на вопрос: почему кто-то будет его покупать?

3. Экономические расчеты и организационные потребности. Здесь речь об ожидаемых результатах и необходимых для реализации проекта суммах, а также о других – неденежных – факторах бизнеса. Очень важно учесть потребность в ресурсах, причем не только финансовых, но и сырьевых, кадровых и др., иначе можно столкнуться с неприятным сюрпризом.

Во взятом нами примере с пирожками надо хорошенько просчитать, с одной стороны, плановую себестоимость продукции, с другой – параметры продаж (цену и объем реализации). Помимо денежных вопросов могут возникнуть вопросы организационные. Скажем, есть много несложных, но занимающих много времени, дел – их можно поручить работнику, нанятому на несколько часов в день. Тогда в расходах появится его зарплата, но у вас будут развязаны руки.

Экономические расчеты должны быть жестко увязаны с фактором времени. Это особенно важно в общении с кредитором, ведь он хочет не только знать, сколько и на какой срок вы просите займы, но и понимать, что обозначенный срок позволит обернуться... "Пирожковый" проект, взятый нами в качестве примера, не исключение – допустим, вместо банка кредитором станет ваш знакомый, согласный ссудить деньги на время, но и ему будет крайне интересно приобрести уверенность, что он не потеряет одновременно и деньги, и друга.

Маленькая, но чрезвычайно важная деталь: закладывайте в план расходов дополнительные 10-15% на непредвиденные случаи. Если обойдетесь без них, будет

# Резюме Бизнес-плана



Кто я?

- юридический статус
- дата создания
- основные направления деятельности



Что могу?

- продукция
- доля рынка
- партнеры
- ресурсы, патенты



Как буду  
делать?

- технологии
- стратегии
- поставки
- риски



Сколько надо  
средств?

- вклады, займы
- кредиты



Чем буду  
лучше других?

- критерии оценки
- качество



Какая  
выгода?

- срок окупаемости
- прибыль
- срок жизни
- престижность

4. Что делать – не риторический вопрос, но программа действий. Продумайте свой план по шагам: с кем и о чем договариваться, сколько и чего покупать, в какой последовательности и у кого, и так далее.

Здесь важно не только не упустить существенных элементов реализации плана, но также продумать четкую последовательность шагов. Пожалуй, лучше всего понятие об этапах и ритме знают строители – арендовать оборудование для монтажа крыши и закупать материалы для отделки помещений в начале стройки неуместно. Применительно к затее с пирожками – не стоит искать деньги на покупку мощного оборудования, необходимого для расширения бизнеса, на стадии, когда вы только-только начали что-то печь.

Стоит ознакомиться с образцами готовых бизнес-планов, уже кем-то написанных и, может быть, реализованных.

Если у вас нет ни специального образования, ни возможности нанять специалиста для составления бизнес-плана, попробуйте воспользоваться техническими средствами – программа для составления бизнес-плана обойдется значительно дешевле, чем специально обученный этому работник. Такие программы можно найти на сайтах разработчиков программ для бизнеса: <http://www.finans.ru/>, <http://kasatka.ru>, <http://www.pro-invest.ru/it/> и других.

#### **Разделы бизнес-плана**

Рассмотрим подробнее структуру бизнес-плана.

Бизнес-план предваряет договор о конфиденциальности (неразглашении информации о материалах бизнес-плана) В настоящее время не существует определенных методик подготовки бизнес-плана, однако, общая структура бизнес-плана, в соответствии со стандартами UNIDO, должна придерживаться следующих основных разделов:

1. Резюме.
2. Описание предприятия и отрасли.
3. Описание продукции (услуг).
4. Маркетинг и сбыт продукции (услуг).
5. Производственный план.
6. Организационный план.
7. Финансовый план.
8. Направленность и эффективность проекта.
9. Риски и гарантии.
10. Приложения (документы, рекламные материалы)

#### **• Резюме**

Резюме – это самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес-плана. Это будет единственная часть, которую будут читать большинство потенциальных инвесторов. А инвестор захочет прежде всего узнать следующую информацию: размер кредита, для какой цели, предполагаемые сроки погашения, гарантии, кто еще собирается инвестировать проект, какие собственные средства есть.

#### **• Описание предприятия и отрасли**

В данном разделе описываются:

- Общие сведения о предприятии.
- Финансово-экономические показатели деятельности предприятия.
- Структура управления и кадровый состав.
- Направления деятельности, продукция, достижения и перспективы.
- Отрасль экономики и ее перспективы.
- Партнерские связи и социальная активность.
- **Описание продукции (услуг)**

В этом разделе Вы должны дать определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства Вашей продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным, четким языком, понятным для неспециалиста, не используйте профессиональный жаргон.

Опишите основные характеристики вашей продукции, при этом сделайте акцент на преимуществах, которые Ваша продукция несет потенциальным покупателям.

Важно, чтобы вы подчеркнули уникальность Вашей продукции или услуг: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо, чтобы вы подчеркнули возможность совершенствования данной продукции (услуг).

Опишите имеющиеся у Вас патенты или авторские права на изобретения или приведите другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на Ваш рынок. Такими причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

#### ▪ **Маркетинг и сбыт продукции (услуг)**

План маркетинга необходим, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных. Этот план должен показать, почему клиенты будут покупать вашу продукцию или пользоваться Вашими услугами. Вам необходимо продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга: *ценообразование, схему распространения товаров, рекламу, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирования имиджа*. Если у вас нет специального образования, следует почитать книги по маркетингу, обратиться за консультацией к специалистам.

#### ▪ **Производственный план**

В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на вашей фирме. Здесь вы должны рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Так же должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков.

Вы должны кратко пояснить, как организована система выпуска продукции (услуг) и как осуществляется контроль над производственными процессами.

Вы также должны уделить внимание вопросам расположения производственных площадей и размещения оборудования. Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков и насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции.

*Важно! Совет начинающей компании: работать по системе субподряда осуществлять дизайн, конечную сборку, т.к. необходима организация производства, которое может потребовать очень дорогостоящего производственного оборудования. Лучше направить средства на продвижение продукта.*

*Другой случай, когда детали изготавливаются в трех разных компаниях и могут не подходить друг к другу. В этом случае разумнее направить средства на контроль качества продукта, поставляемого Вам другой компанией.*

#### ▪ **Организационный план**

В данном разделе объясняется каким образом организована руководящая группа и описывается основная роль каждого ее члена. Показывается команда управления проектом и ведущие специалисты, правовое обеспечение, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта. В этом разделе должны быть представлены данные о ваших партнерах, их возможностях и опыте. Вы должны осветить

механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, оказать каким образом вы собираетесь заинтересовать их в достижении поставленных в бизнес-плане целей.

Поэтому установите, как будет оплачиваться их труд (например: оклад, премии, долевое участие в прибыли).

#### ▪ **Финансовый план**

Цель раздела – показать основные пункты из массы финансовых данных.

Здесь даются нормативы для финансово-экономических расчетов, приводятся прямые (переменные) и постоянные затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета расходов на реализацию проекта, потребность и источники финансирования, рассчитывается таблица расходов и доходов, поток реальных денег (поток наличности), прогнозный баланс.

Один из самых важных разделов – план продаж и маркетинговый план, cash-flow («кеш-фло») – поток денежных средств – который говорит, всегда ли вы будете иметь достаточно средств и может показать, когда и в какой момент Вам будут нужны дополнительные средства. В «кеш-фло» с точки зрения финансовых прогнозов важны 3 индикатора:

**Продажи** – прогноз совмещенные со стратегией маркетинга.

**Потоки движения денежных средств** – показывает каким образом будут двигаться денежные средства в каждый момент времени, где их будет достаточно что бы продолжать работу, где баланс по затратам будет положительным, где отрицательным.

**Самоокупаемость** – важно знать момент времени когда средства от продаж будут покрывать расходы предприятия (в российском законодательстве существует понятие периода самоокупаемости в течение которого сравниваются суммы расходов и доходов и далее компания производит прибыль).

#### **Индикаторы:**

1.  $GM$  (маргинальная прибыль рус.) =  $S$  (объем продаж) -  $cos$  (себестоимость производства единицы продукции).

*Если вы работаете с субконтрактором – вы платите цену, по которой приобретаете детали; в этом случае себестоимость есть затраты за единицу продукции субподрядчика.*

Необходимо также учитывать риски – это устойчивость положения компании, если продажи упадут на 20%.

2.  $NPBIT / SALES$  = чистая прибыль до налогообложения и уплаты % по кредиту и дивидендов / объем продаж.

Инвестора интересует, как финансировать компанию (в уставной капитал или заем) это зависит от того, какая будет получена прибыль.

Индикаторы важны для проверки, по ним можно понять есть ли нет ошибки в расчетах потока денежных средств и баланса.

#### ▪ **Направленность и эффективность проекта**

В разделе указывается направленность и значимость проекта, показатели эффективности его реализации, производится анализ чувствительности проекта.

#### ▪ **Риски и гарантии**

Показываются предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства, приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам.

#### ▪ **Предложения инвестору**

Данный раздел должен содержать ваши предложения, как мы будем возвращать средства инвестору: в форме дивидендов - % от прибыли, либо продажа компании за большие деньги. Что мы предлагаем инвестору: участие в уставном капитале или заем на определенный срок под определенный процент, или комбинированный вариант: часть средств в качестве уставного капитала, часть средств в качестве заемного.

*Совет – инвестору лучше предлагать изначально 30% т.к. необходимо помнить что ниже этого процента в переговорах вы уже не опуститесь. Если вы предлагаете инвестору 30% уставного капитала и при этом запрашиваете 100 000 руб., это означает что ваша компания стоит не менее 300 000 руб. (необходимо обосновать, кто*

будет вкладывать другие суммы остальные 70%, это может быть оцененная интеллектуальная собственность, оборудование и пр.

Интеллектуальная собственность может быть оценена исходя из потенциального объема рынка продукта, произведенного по данной лицензии; оценить, на весь рынок будет наш продукт или на часть, а также определиться с долей, описанной в стратегии маркетинга в течение 3-х лет (2 % от потенциального рынка), при этом убедить инвестора, что мы выйдем на эту долю, либо оценить объем средств, который должен затратить конкурент, чтобы вас догнать (например, 1 млн. руб. – это и будет стоимость интеллектуальной собственности). Другой путь, когда часть инвестиций идет в качестве уставного капитала, часть в качестве заемных средств. В этом случае инвестор будет спокоен, т.к. он получит часть средств в качестве компенсации за возврат кредита, часть средств в результате продажи своей доли в компании.

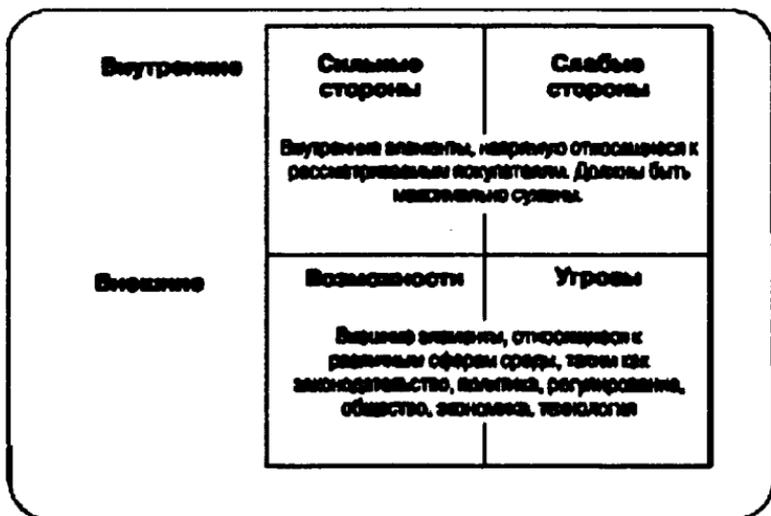
Таким образом, последовательность разработки бизнес-плана будет выглядеть следующим образом:

1	Сбор и анализ информации о продукции (услуги)	Раздел 3
2	Сбор и анализ информации по рынку сбыта	Раздел 4
3	Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	Раздел 2
4	Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами.	Раздел 5
5	Расчет потребного капитала и источников финансирования	Раздел 7
6	Определение направленности и масштабности проекта, расчет эффективности	Раздел 8
7	Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта	Раздел 6
8	Решение вопроса рисков и гарантий	Раздел 9
9	Подбор материалов и составление приложений	Приложения
10	Составление краткого содержания проекта	Раздел 1
11	Составление аннотации на проект	Аннотация
12	Оформление титульного листа	Титульный лист

## 2.2. SWOT анализ

Аббревиатура SWOT обязана своим происхождением 4 англоязычным словам: сила-strength, слабость-weakness, возможности-opportunity и угрозы-threat и именно на них и строится SWOT анализ. SWOT анализ включает в себя анализ ситуации внутри компании, а так же анализ внешних факторов и ситуацию на рынке. Все данные, впоследствии сводятся в одну таблицу состоящую из 4 основных полей: сила, слабость, возможности и угрозы. Такую таблицу, так же называют матрицей SWOT анализа.

Анализируя расположенные в таблице данные составляется список возможных действий для нейтрализации слабых сторон компании, в том числе за счет сильных. Так же, разрабатываются возможные варианты развития компании при изменении внешних факторов, способы использования сильных сторон для уменьшения рисков и т.д. [4]



### Общие замечания

0.1. Объем использования возможностей предоставляемых БИГ-Мастером при стратегическом планировании зависит от многих факторов: рост или сокращение является целью преобразований, сколько времени имеется в вашем распоряжении и, наконец, от личных особенностей руководителя, к чему он более предрасположен - к размышлению или действию. Поэтому последовательность операций, может варьироваться достаточно широко.

0.2. Включенная в состав БИГ-Мастера референтная бизнес-модель представляет один из наиболее полных вариантов последовательности действий по стратегическому планированию для компании ориентированной на рост. Компании могут, в принципе, иметь два зафиксированных сценария развития - для благоприятных и неблагоприятных внешних условий. При выборе «стратегии сокращения» (особенно, если планирование происходит в период кризиса) состав операций может быть существенно сокращен. Кроме того, в этом случае, целесообразно выбрать, так называемый, «нулевой вариант», когда формирование перспективной модели производится с использованием пустого шаблона, а нужные позиции (продукты, бизнес - функции и функции менеджмента) импортируются из классификаторов исходной модели путем импорта отдельных позиций.

0.3. Постоянным, поэтому, является предоставляемая БИГ-Мастером возможность описать состояние «как есть», затем «как надо», смоделировать состояние компании в каждый из этих моментов и создать план мероприятий по их достижению. Все остальное относится к средствам поддержки принятия решений (support system).

## 1. Создание рабочей группы и формирование плана работ

1.1. Для проведения работ по стратегическому анализу и выбору направлений реструктуризации бизнеса с помощью бизнес - модели «Стратегическое планирование и реструктуризация» в компании должна быть образована рабочая группа. В состав группы должны входить ведущие менеджеры компании, включая Генерального директора (или другого высшего должностного лица), так как выработка и контроль стратегии это их главнейшая и прямая обязанность. Именно они должны утверждать все принятые решения и представлять их Совету акционеров (или другому компетентному органу собственников компании).

1.2. Подготовку материалов для принятия решений с использованием возможностей БИГ-Мастера может выполнять один из заместителей (например, заместитель генерального директора по развитию), который далее обозначается как руководитель группы. Подразумевается, что все операции с программой, если это не оговорено особо, выполняются руководителем (или подконтрольным ему техническим исполнителем).

1.3. Последовательность групповой работы по формированию необходимых документов достаточно подробно описана в разделе LV.2 «Методика внедрения». Здесь она будет уточнена применительно к задачам стратегического планирования и реструктуризации. Кроме того, целесообразно составить план данных работ с использованием рекомендаций раздела CI.1 «Формирование плана реструктуризации» и соответствующего классификатора.

1.4. Рабочей группой предварительно определяется горизонт планирования - предполагаемый срок реализации новой модели деятельности компании.

## **2. Фиксация существующего состояния предприятия (компании)**

2.1. Формируется исходная модель, папка «Исходная структура» (задается при установке модели), описывающая существующую деятельность компании и создается отчет «Положение об организационной структуре». Рекомендуемый порядок действий по реструктуризации компании с использованием БИГ-Мастера приведен в Разделе CI.2 «Формирование «Положения об организационной структуре Предприятия (компании, банка, группы)».

2.2. Используется новая папка «Перспективная структура» (задается при установке модели). В ней формируется модель для разработки новой организационной структуры (путем импорта файла начальной модели или созданием ее из шаблона). Изложенные в следующих разделах операции, предполагают работу с данной моделью и завершаются созданием перспективной модели конечного состояния компании (т. е. по завершению реализации стратегического «Плана мероприятий») и «Положения о перспективной организационной структуре».

2.3. В процессе реального выполнения плана мероприятий исходная модель и «Положение...» в соответствии с принятым регламентом сопровождения последовательно преобразуется (с целью отражения текущего состояния компании) вплоть до ее максимальной идентификации с запланированным конечным состоянием (конечно, с учетом, отличий связанных с отклонениями плановых условий реструктуризации от реальных).

## **3. Согласование представлений ведущих менеджеров о рыночных возможностях компании (в формате SWOT)**

3.1. Рабочей группе предлагается указать в формате SWOT факторы внешней среды и внутреннего потенциала компании, влияющие на успешную конкуренцию на рынке. Варианты реализации: (а) всем участникам отправляется для заполнения классификаторы «Характеристики среды» и «Характеристики компании» или (б) члены рабочей группы получают анкеты в формате этих классификаторов.

3.2. Члены рабочей группы заполняют полученные ими классификаторы (или анкеты). Варианты заполнения: (а) непосредственное вписывание («из головы») или (б) импорт из поставляемого с программой «библиотечного» классификатора «SWOT-факторов», в котором структурированы и детализированы направления SWOT-анализа. (Факторы внешней среды: политика, экономика, социальная сфера, технологии, рыночное окружение; Внутренние факторы: продукты, разработки и технологии, организация, менеджмент, рыночная позиция, ресурсы)

3.3. Руководителем группы (например, импортом из полученных от участников согласования классификаторов) составляется наиболее полный список факторов по

четырем разделам: возможности и угрозы внешней среды (классификатор «Характеристики среды»), сильные и слабые стороны компании (классификатор «Характеристики компании»).

3.4. Членами группы обсуждаются полученные выше классификаторы и формируется признаваемый всеми участниками согласования, список факторов по каждой позиции SWOT, но без оценки их значимости.

3.5. Рабочей группе отправляется для заполнения согласованные на предыдущем этапе классификаторы «Характеристики среды» и «Характеристики компании» и предлагается определить значимость каждого из факторов (10 бальная шкала с указанием знака по положительным /+ / и отрицательным - / факторам соответственно).

3.6. Руководитель группы (импортом в подуровни элементов из полученных от участников согласования классификаторов с использованием функции усреднения) усредняет предлагаемые значения каждого из факторов (крайние, при этом можно отбросить) и выполняет ранжирование факторов (сортировка по абсолютным значениям шкал).

3.7. Членами группы обсуждаются и согласуются для проведения дальнейших операций списки и значения факторов по каждой позиции SWOT. Вариант: Назначается порог рассмотрения факторов по каждой позиции, и отбрасываются (удаляются из классификаторов) факторы со значениями шкал ниже установленного порога. Вместо функции «среднее» устанавливаются абсолютные значения и удаляются лишние позиции из подуровней. Затем формируются окончательные варианты классификаторов «Характеристики среды» и «Характеристики компании».

3.8. Распечатывается промежуточный отчет «Факторы внешней и внутренней среды для SWOT-анализа» со значениями шкал и необходимыми комментариями к приведенным факторам, влияющим на рыночное положение компании в планируемом периоде.

#### **4. Определение на основании матрицы SWOT-анализа приоритетов развития и объектов реформирования планируемого периода.**

4.1. Рабочей группе, предлагается заполнить проекцию классификаторов «Характеристики среды» на «Характеристики компании». Варианты: (а) рабочие модели с проекцией отправляются всем для заполнения или (б) члены рабочей группы получают анкеты в формате матричной проекции классификаторов «Характеристики среды» на «Характеристики компании».

4.2. Сопоставляются возможности внешней среды с сильными и слабыми сторонами компании, для чего последовательно перебираются факторы возможностей, устанавливаются или не устанавливаются связи с сильными и слабыми сторонами компании и формируется промежуточный отчет. Менеджер, устанавливающий связь (признающий влияние фактора) должен быть готов обосновать свое решение - устно или в виде комментария, меморандума и т. п.

4.3. Задача такого перебора:

4.3.1. Определить, какие из возможностей внешней среды можно эффективно использовать за счет существующих сильных сторон компании (приоритеты развития, поддерживаемые конкурентные преимущества)

4.3.2. Определить, какие из возможностей внешней среды сейчас не используются из-за слабостей компании (объекты реформирования)

4.3.3. Нераспределенные позиции возможностей внешней среды рекомендуется вывести в промежуточный отчет, как повод для раздумий при выработке целей и стратегий

4.4. Сопоставляются угрозы внешней среды с сильными и слабыми сторонами компании, для чего последовательно перебираются факторы угроз внешней среды и устанавливаются или не устанавливаются связи с сильными и слабыми сторонами

компании и формируется промежуточный отчет. Менеджер, устанавливающий связь (признающий влияние фактора) должен быть готов обосновать свое решение - устно или в виде комментария, меморандума и т. п.

#### 4.5. Задача этого перебора:

4.5.1. Определить, какие из угроз внешней среды могут быть компенсированы за счет сильных сторон компании (объекты реформирования)

4.5.2. Определить, какие слабые стороны компании могут проявиться и существенно повлиять на рыночное положение компании в случае актуализации предполагаемых угроз внешней среды (объекты реформирования)

4.5.3. Нераспределенные позиции угроз внешней среды рекомендуется вывести в промежуточный отчет, так как для их нейтрализации надо выбирать какие то стратегии минимизации рисков, либо эти факторы нейтральны в отношении компании и в матрицу SWOT- анализа включены ошибочно.

4.6. Также можно вывести в промежуточный отчет нераспределенные (не связанные ни с какими возможностями и угрозами среды) сильные или слабые стороны компании - судя по отсутствию влияния эти факторы нейтральны в отношении рыночного положения компании и в матрицу SWOT- анализа включены ошибочно.

4.7. Членами группы обсуждаются и согласуются выявленные выше соответствия между факторами, влияющими на рыночное положение компании в планируемом периоде.

4.8. Формируется и распечатывается *«Отчет о результатах стратегического SWOT-анализа»*.

### 5. Формирование сценария развития и набора стратегий деятельности.

5.1. Рабочей группе предлагается сформулировать и согласовать вытекающий из проведенного на предыдущем этапе анализа рассматриваемый сценарий развития компании на планируемый период (на уровне - Рост/Стабилизация/Сокращение).

5.2. Далее, каждому из членов рабочей группы, предлагается заполнить классификатор *«Стратегии»* в котором структурированы стратегии разного уровня (корпоративные, продуктовые, операционные, управленческие, ресурсные и т. д.) или они получают для заполнения анкеты в формате данного классификатора. Варианты заполнения: (а) непосредственное вписывание возможных стратегий в классификатор или (б) импорт стратегий из поставляемого с программой «библиотечного» классификатора *«Типовые стратегии»*, в котором приведены примеры возможных стратегий разного уровня.

5.3. Рабочей группе, предлагается определить значимость (10 бальная шкала) каждой из стратегий для реализации выбранного сценария развития. (Согласованный на предыдущем этапе классификатор *«Стратегии»* отправляется всем для заполнения).

5.4. Руководитель группы (например, импортом в подуровни элементов из полученных классификаторов с использованием функции усреднения) усредняет значения предлагаемые участниками согласования по каждой из стратегий (крайние, при этом можно отбросить) и выполняет их ранжирование (сортировка по значениям шкал).

5.5. Членами группы обсуждается и согласуется для проведения дальнейших операций окончательный список и значения оценок эффективности стратегий. Лишние позиции отбрасываются и формируется окончательный вариант классификатора *«Стратегии»* (аналогично п.3.7).

### 6. Сопоставление выбранных стратегий с факторами внешней и внутренней среды компании

6.1. Рабочей группе, предлагается заполнить проекции *«Стратегии»* на *«Характеристики среды»* и *«Стратегии»* на *«Характеристики компании»*.

6.2. Определяются факторы влияющие на обоснованность выбранных стратегий, для чего последовательно перебирается каждая позиция классификатора «*Стратегии*», устанавливаются или не устанавливаются связи с сильными и слабыми сторонами компании, а также со значащими для нее факторами внешней среды, после чего формируются промежуточные отчеты для согласования. Менеджер, устанавливающий связь (признающий влияние фактора), как и ранее, должен быть готов обосновать свое решение - устно или в виде комментария и т. п.

6.3. Членами группы обсуждается и согласуется наличие соответствий между стратегиями и влияющими на них факторами внутренней и внешней среды.

6.4. Формируется «*Отчет о результатах анализа обоснованности выбора стратегий*», который отражает соотношение (проецирует) стратегии (со шкалами) на факторы, влияющие на их достаточность и обоснованность (классификаторы «*Характеристики среды*» и «*Характеристики компании*» со своими шкалами)

## **7. Оценка реализуемости стратегий и формирование перспективной организационной структуры компании**

7.1. Формируется проекция классификатора «*Стратегии*» на классификаторы «*Бизнесы, продукты и услуги*», «*Бизнес - Функции*», «*Функции менеджмента*», номенклатура элементов которых, соответствует начальному состоянию компании перенесенному из исходной модели (п. 2) Эти операции определяют продукты и функции необходимые для поддержания соответствующих стратегий.

7.2. В случае необходимости дополнения продуктов, функций или звеньев осуществляется переход в соответствующий классификатор, где должен быть записан (и помечен!) новый элемент. Далее осуществляется возврат к операциям формирования проекций по п. 7.1, до исчерпания позиций классификатора «*Стратегии*». Обратите внимание - в число новых функций менеджмента необходимо внести функции стратегического планирования и контроля (мониторинга).

7.3. После завершения операций по п.п. 7.1-7.2 должны быть сформированы промежуточные отчеты по всем проекциям (прямой и обратный), а также по новым (помеченным) элементам классификаторов «*Бизнесы, продукты и услуги*», «*Бизнес-функции*», «*Функции менеджмента*».

7.4. В обратных отчетах могут иметься нераспределенные позиции (продукты и функции не соответствующие ни одной из сформулированных выше стратегий). Они поддерживают неформализованные стратегии деятельности компании в состоянии «как есть». Их формализация (в случае необходимости) осуществляется по вышеизложенной схеме.

7.5. Формируется «*Отчет о результатах анализа реализуемости стратегий*», который отражает соотношение (проецирует) стратегии (со шкалами) на продукты (для продуктовой стратегии) и функции поддерживаемые компанией (для функциональных стратегий), влияющие на их реализуемость (классификаторы «*Бизнесы, продукты и услуги*», «*Бизнес - Функции*», «*Функции менеджмента*»)

7.6. Посредством закрепления новых функций (и направлений бизнеса, продуктов и услуг) за организационными звеньями (в том числе вновь введенными), а также необходимого перераспределения функций и бизнесов - формируется модель, описывающая будущую деятельность компании, а также формируется «*Положение о перспективной организационной структуре*»

7.7. Целесообразно при перераспределении функций и бизнесов устанавливать соответствующие метки с последующим выводом промежуточных отчетов по отмеченным изменениям. (Возможно целесообразно иметь отдельный отчет по удаленным бизнесам, функциям, организационным звеньям)

## **8. Формирование и закрепление целей компании по каждой из стратегий.**

8.1. Формируется классификатор «Цели». Цели, являются качественной декларацией и количественной оценкой требуемого результата деятельности. Поэтому, структура классификатора «Цели» идентична классификатору сформированному ранее классификатору «Стратегии» (корпоративные, продуктовые, операционные, управленческие, ресурсные и т. д.).

8.2. Должны быть сформированы цели относительно каждой из стратегий определенных в п.п. 5-7, а также, по возможности, задаются предварительные количественные оценки по каждой из целей. При выборе целей можно ориентироваться на примеры поставляемого с программой «библиотечного» классификатора «Типовые цели», в котором структурированы цели разного уровня (корпоративные, продуктовые, операционные, управленческие, ресурсные и т. д.). Здесь и далее, значение количественной оценки входит непосредственно в формулировку цели (Например, «Достижение доли 20% на региональном рынке»). В отличие от шкал, значения которых определяют значимость или ценность (фактора, стратегии) и заносятся в соответствующее поле элемента классификатора.

8.3. Членами группы обсуждается полученный выше классификатор, а также предварительные количественные оценки целей и формируется признаваемый всеми участниками согласования, список целей по каждой позиции.

8.4. Завершающей операцией этого этапа может быть формирование проекции классификатора «Цели» на «Организационные звенья», которая закрепляет ответственность конкретных подразделений и менеджеров за конкретные цели.

8.5. После чего может быть создан отчет «Цели и стратегии компании» содержащий иерархический перечень целей, организационных звеньев ответственных за их достижение и соответствующих целям стратегий.

## **9. Формирование плана мероприятий**

9.1. Формируется классификатор «Перечень и сроки мероприятий» в котором перечисляются необходимые мероприятия по переходу из зафиксированного существующего состояния компании в определенное выше будущее состояние.

9.2. В состав мероприятий могут входить организация новых бизнесов, создание новых продуктов и услуг, привлечение финансовых ресурсов, освоение инвестиций в производственную и технологическую базу, реорганизация деятельности компании и т.п. Варианты заполнения: (а) непосредственное вписывание или (б) импорт из поставляемого с программой «библиотечного» классификатора «Типовые мероприятия» в котором структурированы и детализированы возможные мероприятия стратегического плана. Качественная оценка реализуемости этих мероприятий была произведена на этапе 7, количественная - требует применения соответствующих методов бизнес-моделирования.

9.3. Для каждого из мероприятий в классификаторе «Перечень и сроки мероприятий» устанавливается дата его начала и ориентировочный срок выполнения (шкала «время»).

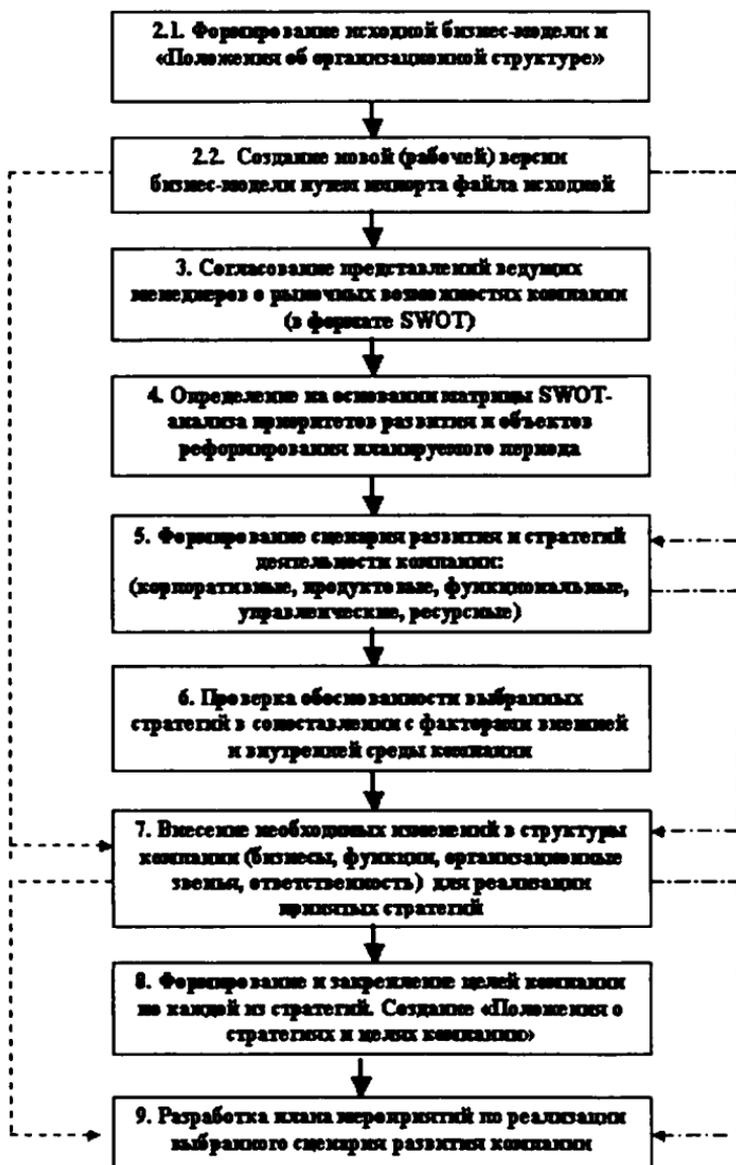
9.4. Далее может быть произведена группировка этих мероприятий по разделам (например, мероприятия в области маркетинга, в области организации производства, логистики поставок и сбыта, финансовые мероприятия и т.п.). Способ реализации - установка значений «типов» с последующей сортировкой.

9.5. Производится дополнительная проверка достаточности мероприятий для реализации выбранных стратегий, для чего формируется проекция «Перечень и сроки мероприятий» на «Стратегии».

9.6. И, наконец, производится закрепление позиций плана мероприятий за конкретным исполнителем (проекция классификатора «Перечень мероприятий» на классификатор «Организационные звенья» или «Сотрудники»)

9.7. В заключении, формируется текстовый и (при необходимости) графический отчеты «План (график) мероприятий по реструктуризации компании»

10. Общая схема наиболее полной последовательности действий приведена на следующем листе. Пунктирными линиями на схеме обозначены упрощенные варианты и последовательности действий.



### **2.3. Риски**

Любая предпринимательская деятельность связана с риском. Инновационные предприятия в своей деятельности сталкиваются с различными видами риска.

Вообще различаются следующие риски: финансовые, маркетинговые, технические, участников проекта, политические, юридические, экологические, строительные, производственные, специфические, форс-мажорные [1]. Кратко рассмотрим эти риски.

**Финансовые риски.** К финансовым рискам относят экономическую нестабильность в стране, инфляцию, угрозу неплатежей в данном секторе рынка, дефицит бюджетных средств. Возникновению и степени проявления финансовых рисков способствуют такие причины, как политические факторы, колебания валютных рисков, государственное регулирование учетной банковской ставки, рост стоимости ресурсов на рынке капитала, повышение издержек производства. Перечисленные причины могут привести к росту процентной ставки, росту цен на сырье, услуги, капитальное строительство. Снижать финансовые риски возможно за счет привлечения к разработке и реализации проекта фирм с опытом управления проектами, за счет страхования инвестиций, получения гарантий правительства РФ на кредиты, за счет получения налоговых льгот, за счет разработки сценариев развития неблагоприятных ситуаций.

**Маркетинговые риски.** Основные причины возникновения маркетинговых рисков включают неправильный выбор рынков сбыта продукции, неверное определение рыночной стратегии, неточный расчет емкости рынка, неправильное определение реальной или необходимой мощности производства, неотлаженность или отсутствие сбытовой сети на предполагаемых рынках сбыта, задержка в выходе на рынок. Эти факторы могут привести к невозможности реализовать продукцию и получению доходов, достаточных для погашения кредитов в намеченные сроки.

**Технические риски.** К ним относят недостижение проектной мощности, невозможность загрузки производства на полную мощность, выпуск продукции низкого качества. Технические риски обычно возникают из-за ошибок в проектировании, недостатков технологии и/или неправильного выбора оборудования, ошибочного определения необходимой мощности, недостатков в управлении производством, нехватки квалифицированной рабочей силы, срыва поставок сырья, оборудования, комплектующих, срыва сроков строительных работ подрядчиками.

**Риски участников проекта.** Этот вид риска проявляется, прежде всего в сознательном или вынужденном невыполнении участником проекта своих обязательств вследствие неустойчивого финансового положения данного участника, изменения политики руководства компании, невысокого профессионального уровня.

**Политические риски.** Этот вид риска включает в себя изменение торгово-политического и таможенного режимов, изменения в налоговой системе, системе валютного регулирования, регулирования внешнеполитической деятельности страны, изменения в системах экспортного финансирования, нестабильность политической ситуации, изменение законодательства, социальные риски.

**Юридические риски.** Юридические риски заключаются в недостатках законодательной базы, защищающей интересы участников; нечетко оформленных документах, определяющих условия лицензии и подтверждающих право собственности, аренды и т. п.

**Экологические риски.** К ним относят отсутствие законодательства или его недоработанность и возможные изменения в части требований к окружающей среде, вероятность и возможные последствия аварии, отношение к данному проекту властей и ближайшего населения.

**Строительные риски.** Это риски до завершения проекта и запуска производства, которые приносят материальный ущерб строительству и увеличивают его стоимость. Строительные риски обычно вызываются задержками собственно строительных работ,

невыполнением обязательств поставщиков, дефектами в оборудовании, технологии, срывами сроков монтажа и наладки.

**Производственные (технологические) риски.** Они включают риски нестабильности качества продукции, риски неэффективного менеджмента, риски реализации продукции, экспортно-импортные риски, физический ущерб оборудованию, транспортные риски, риски снабжения, несовместимость оборудования.

**Специфические риски.** Это риски, свойственные именно данному проекту.

**Риски обстоятельств непреодолимой силы, или форс-мажорные.** Рассматриваются, если существует опасность воздействия на ход реализации проекта природных катаклизмов. При этом необходимо не только предусмотреть их возможные последствия, но и мероприятия, минимизирующие возможный ущерб.

### 3. ВОПРОСЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

#### 1. Налог на прибыль.

Организации, имеющие доходы от предпринимательской деятельности, согласно НК РФ уплачивают налог с сумм превышения доходов над расходами, полученными от такой деятельности. Ставка налога составляет 24% (в федеральный бюджет - 6,5%; в бюджет субъекта Российской Федерации - 17,5%).

#### 2. Единый социальный налог

Выплаты в пользу работников должны облагаться единым социальным налогом (ЕСН). Расчет сумм ЕСН ведется отдельно по каждому работнику в индивидуальной карточке учета сумм начисленных выплат и иных вознаграждений, а также сумм начисленного социального налога (взноса).

- ЕСН, зачисляемый в Федеральный бюджет - 6%;
- ЕСН, зачисляемый в Фонд социального страхования - 2,9%;
- ЕСН, зачисляемый в Федеральный фонд ОМС - 1,1%;
- ЕСН, зачисляемый в Территориальный фонд ОМС - 2 %.

В соответствии со ст. 238 НК РФ начисление в части, уплачиваемой в Фонд социального страхования РФ, не производится в том случае, если физические лица работают по договорам гражданско-правового характера.

#### 3. Налоги с Фонда оплаты труда (ФОТ)

При выплатах в пользу работников организация обязана исчислять и перечислять в бюджет налоги:

- налог на доходы физических лиц - 13%;
- страховые взносы в пенсионный фонд на выплату страховой части трудовой пенсии;
- страховые взносы в пенсионный фонд на выплату накопительной части трудовой пенсии;
- взносы в ФФС от несчастного случая.

	Страховая часть в ПФ	Накопительная часть в ПФ
Для лиц 1966 г.р. и старше	14%	—
Для лиц 1967 г.р. и моложе	10%	4%

#### 4. Налог на имущество.

Порядок налогообложения регулируется Законом РФ от 13 декабря 1991 г. № 2030-1 «О налоге на имущество предприятий». Налогом на имущество облагаются основные средства, нематериальные активы, запасы и затраты, находящиеся на балансе организации. Ставка налога составляет 2,2%.

#### 5- Налог на добавленную стоимость.

В соответствии со ст. 146 НК РФ объектами налогообложения является реализация товаров (работ, услуг) на территории РФ. При этом на основании ст. 39 НК РФ под реализацией понимается передача на возмездной основе права собственности на товары, результаты выполненных работ, возмездное оказание услуг.

Кроме этого уплачиваются также следующие виды налогов: земельный, транспортный и водный. Ниже приводится письмо о налогообложении структур, обслуживающих инвалидов.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ПИСЬМО от 28 марта 1997 г, N 02-2-10

О НАЛОГООБЛОЖЕНИИ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИНВАЛИДОВ И  
ПРЕДПРИЯТИЙ, НАХОДЯЩИХСЯ В ЕЕ СОБСТВЕННОСТИ

Управление методологии налогообложения прибыли юридических лиц на письмо об уплате налога на прибыль общественной организацией инвалидов и предприятий, находящихся в ее собственности, сообщает следующее.

Согласно Закону РСФСР "О собственности в РСФСР" (действовавшему до 1 января 1995 года) к предприятиям, находящимся в собственности общественных организаций, относятся предприятия, созданные общественными организациями за счет своих средств для решения уставных задач, которым общественными организациями передано право полного хозяйственного ведения или оперативного управления закрепленным за ним имуществом.

Согласно пункту 1 статьи 6 Федерального закона от 30.11.94 "О введении в действие части первой Гражданского кодекса Российской Федерации" со дня официального опубликования части первой названного Кодекса коммерческие организации могут создаваться исключительно в тех организационно - правовых формах, которые предусмотрены для них главой четвертой Кодекса. Такая организационно - правовая форма как "предприятие, находящееся в собственности общественной организации" в главе четвертой Кодекса отсутствует.

Таким образом, до 1 июля 1999 года будут одновременно существовать предприятия, находящиеся в собственности общественной организации, учрежденные общественными организациями хозяйственные общества, уставный капитал которых полностью состоит из вклада общественной организации, а также преобразованные в указанную форму предприятия, ранее созданные как предприятия общественного объединения.

В соответствии с Законом Российской Федерации от 27.12.91 N 2116-1 "О налоге на прибыль предприятий и организаций" не подлежит налогообложению прибыль общественных организаций инвалидов, предприятий учреждений и организаций, находящихся в их собственности, и хозяйственных обществ, уставный капитал которых состоит полностью из вклада общественных организаций инвалидов. С 21 января 1997 года согласно Федеральному закону от 10.01.97 N 13-ФЗ "О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации "О налоге на прибыль предприятий и организаций" предусмотренная льгота не распространяется на прибыль, полученную от производства и реализации подакцизных товаров, минерального сырья, других полезных ископаемых, а также иных товаров в соответствии с перечнем, утверждаемым Правительством Российской Федерации по представлению общероссийских общественных организаций инвалидов. В настоящее время вышеназванный перечень подготавливается для его утверждения в установленном порядке.

Кроме того, предусмотрено понижение ставки налога на прибыль на 50 процентов по предприятиям, у которых от общего числа их работников инвалиды составляют не менее 50 процентов.

При определении права на получение указанной льготы в среднесписочную численность работников не включаются инвалиды, работающие по совместительству, договорам подряда и другим договорам гражданско-правового характера (пункт 2 статьи 6 вышеназванного Закона от 27.12.91 N 2116-1).

1). Что касается малых предприятий, то критерии отнесения к малым предприятиям (включая среднюю численность работников) установлены Федеральным законом от 14 июня 1995 г. N 88-ФЗ "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации".

Исходя из вышеназванных критериев, предприятия, находящиеся в собственности общественных организаций, и хозяйственные общества, уставный капитал которых

полностью состоит из вклада общественной организации инвалидов, не являются субъектами малого предпринимательства.

Начальник Управления -Государственный советник налоговой службы II ранга  
А.А.ЗЕНК

## 4. УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

### 4.1. Основные понятия и их описание

**Интеллектуальная собственность** – права на конкретные результаты интеллектуальной творческой деятельности человека в любой области (производственной, научной, литературной, художественной и пр.), а также права на средства индивидуализации юридического лица, продукции, выполненных работ или услуг [1].

**Объекты интеллектуальной собственности** – объекты правовой охраны согласно действующему законодательству об интеллектуальной собственности, т.е. те виды результатов творческой деятельности, которые упомянуты в законодательстве как подлежащие правовой охране. Среди объектов интеллектуальной собственности выделяют:

- объекты авторского права: литературные, графические, художественные, аудиовизуальные и иные произведения, которыми признаются любые объективно выраженные на материальном носителе формы представления результатов творческой деятельности в области науки, техники, литературы и искусства, их производные и фрагменты, в том числе программы для ЭВМ, базы данных и топологии интегральных микросхем;

- объекты патентного права: изобретения, промышленные образцы, полезные модели, средства индивидуализации производителей, товаров и услуг (товарные знаки, знаки обслуживания, наименования мест происхождения товара);

- селекционные достижения: сорта растений и породы животных.

**Изобретение** – объект интеллектуальной собственности, которым может быть признано новое техническое решение на устройство, способ выполнения действий над материальным объектом, состав вещества, штамм микроорганизмов или применение каждого из вышеперечисленных технических решений по новому назначению, если такое решение не было известно ранее, не следует из существующего уровня техники и может быть использовано в практической деятельности.

**Промышленный образец** – объект интеллектуальной собственности, которым может быть признано новое художественно-конструкторское решение (дизайн) изделия, если оно оригинально и может быть многократно воспроизведено путем изготовления соответствующего изделия.

**Полезная модель** – объект интеллектуальной собственности, которым может быть признано конструктивное выполнение средств производства и предметов потребления, а также их составных частей, если оно не известно из существующего уровня техники и может быть использовано в практической деятельности.

**Товарный знак (знак обслуживания)** – объект интеллектуальной собственности, которым может быть признано обозначение для различения товаров (услуг), выпущенных (предоставляемых) одними производителями, от однородных товаров (услуг), выпущенных (предоставляемых) другими производителями, если у заявляемого для получения прав обозначения имеется значительная различительная способность для индивидуализации товара и его производителя.

**Наименование места происхождения товара** – объект интеллектуальной собственности, которым может быть признано географическое название страны, области или местности, которым обозначают товары, произведенные в этом месте, если эти товары обладают особенностями или свойствами, обусловленными исключительно или преимущественно средой данной местности, включающей природные и (или) человеческие факторы.

**Патент** – государственный документ, удостоверяющий наличие права, на

основании которого признается конкретный результат интеллектуальной творческой деятельности объектом интеллектуальной собственности (*изобретение или промышленный образец*), а также признается приоритет и исключительное право на использование охраняемого результата интеллектуальной творческой деятельности. Патентом называется также праводостоверяющий документ, на основании которого признаются права на *сорта растений и породы животных*, как на объекты интеллектуальной собственности.

**Свидетельство** – аналогичный патенту праводостоверяющий документ для признания соответствующего результата творческой деятельности объектом интеллектуальной собственности (*полезная модель, или товарный знак, или знак обслуживания, или наименование места происхождения товара*), а также приоритет и исключительное право на использование объекта интеллектуальной собственности.

**Служебная и коммерческая тайна (ноу-хау)** – объект правовой охраны интересов собственника, которым может быть признана не ставшая всеобщим достоянием информация, содержащая научные, технические, технологические знания, а также опыт производственный, административный, финансовый, коммерческий или иной, практически применяемый или потенциально полезный в данной организации. Служебная и коммерческая тайна не является объектом интеллектуальной собственности согласно действующему российскому законодательству.

#### **4.2. Использование интеллектуальной собственности в качестве нематериальных активов организаций**

Объекты интеллектуальной собственности в рыночных условиях используются в производственно-хозяйственной деятельности организаций в качестве нематериальных активов. Бухгалтерский учет нематериальных активов отличается сложностью предмета, определением критериев их классификации, признания и оценки. С 1 января 2001 г. вступило в силу Положение по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (в дальнейшем по тексту – ПБУ 14/2000), утвержденное приказом Минфина РФ от 16 октября 2000 г. № 91н. До появления ПБУ 14/2000 основными документами, регулирующими бухгалтерский учет нематериальных активов, являлись положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности (утверждено приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 г. № 34н) и отдельные нормативные акты.

Существенные нововведения ПБУ 14/2000 – порядок отнесения тех или иных объектов к нематериальным активам (в дальнейшем по тексту – НМА), порядок определения их первоначальной стоимости и новый способ начисления амортизации НМА – способ уменьшаемого остатка. Также более четким стал порядок учета деловой репутации организации и операций по предоставлению права на использование НМА другим лицам.

В соответствии с п. 4 ПБУ 14/2000 к нематериальным активам могут быть отнесены [1]:

исключительные права патентообладателя на изобретения, промышленные образцы, полезные модели и селекционные достижения;

исключительные авторские права на программы для ЭВМ и базы данных;

исключительные права владельца на товарный знак и знак обслуживания, наименование места происхождения товаров;

имущественное право автора или иного правообладателя на топологии интегральных микросхем;

деловая репутация организации, а также организационные расходы, которые в соответствии с учредительными документами признаны вкладом в уставный капитал организации.

К нематериальным активам можно отнести тот или иной объект только при одновременном выполнении следующих условий. Так, объект НМА должен

использоваться предприятием более 12 месяцев в производственных целях либо для управленческих нужд и при этом не иметь материально-вещественную структуру. В то же время необходимо, чтобы данный объект можно было идентифицировать. Т.е. есть у предприятия должны быть в наличии документы, подтверждающие существование самого актива и исключительного права на результаты интеллектуальной деятельности (патенты, свидетельства и т. п.). Также для отражения объекта в составе НМА необходимо, чтобы организация не намеревалась в последующем его перепродать, а предполагала использовать для собственных нужд. Кроме того, объект НМА должен в будущем приносить организации экономическую выгоду (доход).

Нематериальные активы отражаются в учете и отчетности в сумме затрат на их приобретение, изготовление, а также расходов по их доведению до состояния, в котором они пригодны к использованию в запланированных целях.

Наличие и движение нематериальных активов отражается на счете 04 «Нематериальные активы» по дебету (активу) бухгалтерского баланса в зависимости от пути их поступления на баланс предприятия.

В целом они могут:

- приобретаться (покупаться) со стороны;
- вноситься учредителями в счет их вкладов в уставный капитал;
- вноситься в качестве вклада в совместную деятельность;
- быть получены предприятием в порядке безвозмездной передачи от юридических или физических лиц;
- создаваться самим предприятием для использования в своем производстве (не для продажи).

Процесс практического использования и формирования нематериальных активов основан на применении правовых норм, удостоверяющих право юридического лица на их использование. Поэтому во всех случаях поступления нематериальных активов на предприятие должны иметь место соответствующие договоры на право их использования.

В случае поступления нематериальных активов со стороны для правового оформления возможны следующие виды гражданско-правовых договоров:

лицензионный договор о передаче (переуступке) прав на использование объекта интеллектуальной собственности, в том числе и договор о передаче прав на использование ноу-хау;

учредительный договор (в случае внесения в качестве вклада в уставный капитал или совместную деятельность) и лицензионный договор на передачу прав;

лицензионный договор и акт приемки-передачи в случае безвозмездной передачи нематериальных активов;

договор на выполнение НИОКР.

Постановка нематериальных активов на бухгалтерский учет. При постановке НМА на бухгалтерский учет в первую очередь решается вопрос о его денежной оценке. ПБУ 14/2000 установило различные способы определения первоначальной стоимости НМА.

Приобретение НМА. При покупке НМА их первоначальная стоимость определяется в сумме фактических затрат. Первоначальные расходы на приобретение НМА учитываются на счете 08 «Капитальные вложения». Здесь же отражаются и все расходы, связанные с доведением НМА до состояния, в котором они пригодны к использованию в запланированных целях. После этого активы списываются в дебет счета 04 «Нематериальные активы». В бухгалтерском учете делается проводка:

Дебет 04      Кредит 08 субсчет «приобретение НМА» – введен в эксплуатацию объект НМА.

Создание НМА. Когда предприятие самостоятельно создает НМА, порядок учета подобных затрат зависит от характера дальнейшего использования этих активов. Если НМА планируется продать, то затраты на их создание нужно учитывать на счете 20 «Основное производство». Если же в дальнейшем НМА будут использоваться для

собственных нужд, учет затрат ведется на счете 08 «Капитальные вложения». При этом следует иметь в виду, что с 1 января 2001 г. первоначальная стоимость НМА, созданных для собственных нужд, облагается НДС. Но одновременно суммы НДС, уплаченные поставщикам ресурсов, которые использовались при создании НМА, можно возместить из бюджета. Данный порядок установлен ст.159 Налогового кодекса РФ.

Внесение НМА в счет вклада в уставный капитал. Порядок внесения нематериальных активов в качестве вклада в уставный капитал новых организационно-правовых структур регламентируется совместным постановлением Пленума Верховного Суда РФ и Пленума Высшего арбитражного суда РФ от 01.07.96 г. № 6/8 «О некоторых вопросах, связанных с применением части I Гражданского кодекса РФ».

Статья 17 этого документа излагает порядок внесения прав на объекты интеллектуальной собственности: «Необходимо учитывать, что в качестве вклада в имущество хозяйственного товарищества или общества могут вноситься имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку. В связи с этим таким вкладом не может быть объект интеллектуальной собственности (патент, объект авторского права, включая программу для ЭВМ, и т. п.) или ноу-хау. Однако в качестве вклада может быть признано право пользования таким объектом, передаваемое обществу или товариществу в соответствии с лицензионным договором, который должен быть зарегистрирован в порядке, предусмотренном законодательством».

Нематериальные активы, поступающие на предприятие от учредителей в качестве вклада в уставный капитал, приходуются на счет 04 (дебет) «Нематериальные активы» в корреспонденции с кредитом счета 75 «Расчеты с учредителями».

Порядок поступления нематериальных активов в качестве вклада в совместную деятельность регламентируется приказом Минфина РФ от 28.06.95 г. № 81 и Приложением № 1 к нему «О порядке отражения в бухгалтерском учете отдельных операций, связанных с введением в действие части I ГК РФ».

В связи с этим по получении нематериального актива в качестве вклада в совместную деятельность делается проводка:

Дебет 04 «Нематериальные активы» Кредит 78 «Расчеты с дочерними (зависимыми) обществами» (субсчет 78-3 «Расчеты по договору о совместной деятельности»).

В случае если нематериальные активы получены от юридических или физических лиц безвозмездно, а также в качестве субсидии правительственного (вышестоящего) органа, то проводится экспертная оценка их стоимости, по которой они зачисляются на баланс предприятия. Планом счетов бухгалтерского учета в данном случае предусмотрена следующая бухгалтерская операция: дебет счета 04 «Нематериальные активы» – кредит счета 87 «Добавочный капитал» (субсчет 87-3 «Безвозмездно полученные ценности»).

Предположим, НМА получены организацией в качестве вклада в уставный капитал. В таком случае они отражаются на счете 04 "Нематериальные активы" в корреспонденции с кредитом счета 75 "Расчеты с учредителями". Аналогично отражаются в учете и организационные расходы вновь созданной организации, которые признаются вкладом в ее уставный (складочный) капитал. При этом НМА отражаются в денежной оценке, согласованной учредителями (или участниками) предприятия. В бухгалтерском учете делается проводка:

Дебет 04 Кредит 75 – отражены НМА, внесенные в качестве вклада в уставный капитал организации, или отражена сумма организационных расходов, признанных вкладом в уставный (складочный) капитал.

Безвозмездное получение НМА. Если НМА получены безвозмездно от других юридических или физических лиц, то в бухгалтерском учете они отражаются в порядке, установленном для постановки актива на учет при его покупке. Оценка актива производится по рыночной стоимости на дату его принятия к бухгалтерскому учету.

Поступление НМА по договорам, предусматривающим исполнение обязательств неденежными средствами. Первоначальная стоимость НМА, полученных по вышеуказанным договорам, равна стоимости имущества, которое было передано взамен. А стоимость этого имущества соответствует цене, по которой в сравнимых обстоятельствах организация определяет стоимость аналогичных товаров (ценностей).

Если же эту цену невозможно установить, то стоимость полученных НМА определяется исходя из цены, по которой обычно приобретаются аналогичные НМА. А разница между стоимостью получаемых НМА и стоимостью переданных ценностей отражается как внереализационные доходы или расходы.

Амортизация НМА. Стоимость НМА погашается полностью в течение срока их полезного использования или периода действия вещного права на них. В 2001 году, помимо ранее существовавших способов начисления амортизации (линейный и способ списания стоимости пропорционально объему продукции), амортизация по вновь вводимым НМА может начисляться и способом уменьшаемого остатка. Последний способ – это один из ускоренных способов амортизации, так как в первые годы эксплуатации объект НМА амортизируется интенсивнее. При таком методе годовая сумма амортизации исчисляется как произведение остаточной стоимости НМА на начало года и нормы амортизации, которая устанавливается исходя из срока полезного использования актива.

Срок полезного использования НМА определяется на основании:

срока действия патента, свидетельства и т. п.;

ожидаемого срока использования НМА, в течение которого предприятие может получать экономическую выгоду (доход);

количества продукции или иного натурального показателя объема работ, ожидаемого к получению в результате использования НМА.

А по тем НМА, срок полезного использования которых определить невозможно, нормы амортизации устанавливаются в расчете на 20 лет (но не более срока деятельности предприятия).

В ПБУ 14/2000 определено, что в течение срока использования НМА (кроме случаев консервации предприятия) начисление амортизации не приостанавливается. Если НМА используются предприятием в непроизводственных целях, то амортизация по ним начисляется за счет собственных средств.

Сумму начисленной амортизации можно отражать на отдельном счете (05 «Амортизация НМА»), а можно уменьшать на нее первоначальную стоимость НМА. Второй способ – способ уменьшения первоначальной стоимости, применяется по таким объектам НМА, как организационные расходы и деловая репутация предприятия.

В бухгалтерском учете начисление амортизации отражается следующим образом:

Дебет 20 (26) Кредит 05 – начислена амортизация способом накопления соответствующих сумм на отдельном счете или

Дебет 20 (26) Кредит 04 – начислена амортизация способом уменьшения первоначальной стоимости НМА.

С экономической точки зрения ясно, что не все нематериальные активы теряют свою стоимость в процессе производства. Примером могут служить товарные знаки, бессрочные права пользования чем-либо и т. п. Начиная с 1995 г. в России запрещена амортизация товарных знаков и знаков обслуживания в соответствии с инструкциями о порядке заполнения форм годовой бухгалтерской отчетности.

По остальным нематериальным активам (правам на объекты интеллектуальной собственности) начисляется амортизация в зависимости от их стоимости, отраженной на балансе, и срока полезного использования. При этом важным является установление срока полезного использования нематериальных активов. Здесь возможны следующие три варианта:

Первый вариант – когда срок полезного использования совпадает со сроком действия того или иного вида нематериальных активов (лицензии, патенты, права

пользования ноу-хау и т. п.), предусмотренным соответствующим договором. В этом случае абсолютная величина амортизационных отчислений, исчисляемых за счет текущих издержек производства и обращения за год, будет равна отношению первоначальной стоимости к сроку полезного использования, определенному договором.

Второй вариант – когда предприятие самостоятельно устанавливает срок полезного использования нематериальных активов: программных продуктов, долгосрочных, но устаревающих патентов, технологий, ноу-хау и т. п. Основным фактором, влияющим в этом случае на обоснование нормы ежегодных амортизационных отчислений, должен быть срок, в течение которого предприятие собирается (и будет) использовать данный вид имущества с пользой для себя, т. е. период времени, в течение которого данный вид нематериальных активов будет приносить прибыль, или доход, предприятию. На практике, однако, точно установить длительность такого периода довольно сложно. Поэтому в данном варианте необходимо учитывать величину первоначальной стоимости объекта нематериальных активов и себестоимость продукции.

Если это позволяет себестоимость, то можно ускорить перенесение стоимости нематериального актива на себестоимость путем списания начальной стоимости и начисления износа. Однако сроки полезного использования нематериальных активов должны быть не меньше одного года, так как в нормативных документах нематериальные активы определяются как "долговременные", – в противном случае они не могут соответствовать долгосрочным инвестициям.

Третий вариант – когда установить срок полезного использования нематериальных активов невозможно. Тогда согласно действующему законодательству предусматривается двадцатилетний период начисления амортизации (но не более срока деятельности предприятия) и норма ежегодных амортизационных отчислений составит 5 % от начальной стоимости.

Начисленные амортизационные отчисления составляют фонд амортизационных отчислений. Средства этого фонда могут быть использованы на цели воспроизводства и приобретение новых нематериальных активов, а также на цели модернизации и обновления производства, освоения новых видов продукции и производств, т.е. расходование средств этого фонда пока строго не контролируется финансовыми органами.

Деловая репутация. Предметом договора купли-продажи могут выступать не только отдельные товары, но и организация в целом как единый имущественный комплекс. Стоимость организации обычно отлична от совокупной стоимости её активов и пассивов. А разница между покупной ценой и стоимостью активов и обязательств составляет деловую репутацию организации.

В бухгалтерском учете деловая репутация отражается только при совершении сделки купли-продажи организации. При этом деловая репутация может быть положительной и отрицательной. Положительная деловая репутация отражается в бухгалтерском учете на счете 04 «Нематериальные активы» (субсчет «Деловая репутация»), а затем в течение 20 лет амортизируется путем равномерного уменьшения ее первоначальной стоимости. Отрицательная деловая репутация отражается в бухгалтерском учете организации как расходы будущих периодов, а затем ежемесячно списывается на финансовые результаты.

Положительную деловую репутацию необходимо рассматривать как надбавку, выплачиваемую покупателем в обеспечение будущей потенциальной доходности приобретенной организации. Отрицательную деловую репутацию следует рассматривать как скидку с цены, предоставляемую покупателю в связи с отсутствием у организации стабильных покупателей, навыков маркетинга и сбыта, деловых связей, опыта управления, уровня квалификации персонала и т.п.

Учет операций, связанных с предоставлением права на использование НМА. Предположим, предприятие передает права использования объекта НМА другой организации по неисключительной лицензии. Это значит, что оно сохраняет

исключительные права на переданный объект. В таком случае объект НМА не списывается и должен учитываться в бухгалтерском учете у организации-правообладателя обособленно. А платежи, предусмотренные в договоре, отражаются в бухгалтерском учете правообладателя как операционные доходы.

В бухгалтерском учете делается проводка:

Дебет 76 Кредит 80 (91 по новому Плану счетов).

Организация-пользователь отражает НМА, полученные в пользование, на забалансовом счете. При этом платежи за такое предоставленное право, производимые в виде периодических платежей (роялти), включаются в расходы отчетного периода, а платежи в виде фиксированного разового платежа отражаются как расходы будущих периодов и подлежат списанию в течение срока действия договора.

Выбытие нематериальных активов с предприятия осуществляется следующими путями:

в результате реализации (продажи);

в качестве финансовых вложений в уставные капиталы других предприятий;

в качестве вклада в совместную деятельность;

в результате безвозмездной передачи;

в связи со списанием по причинам нецелесообразности дальнейшего использования либо полной амортизации.

Для обобщения информации о перечисленных процессах, а также для выявления финансовых результатов и прочего выбытия нематериальных активов в Плане счетов бухгалтерского учета предназначен операционно-результатный счет 48 «Реализация прочих активов».

По дебету счета 48 «Реализация прочих активов» отражается первоначальная (балансовая) стоимость нематериальных активов в корреспонденции с кредитом счета 04 «Нематериальные активы» (в случае исключительной лицензии), а также возможные расходы, понесенные предприятием в связи с тем или иным процессом выбытия, в корреспонденции со счетами:

70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»;

69 «Расчеты по соцстраху и обеспечению»;

76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами».

По дебету счета 48 «Реализация прочих активов» в корреспонденции с кредитом счета 68 «Расчеты с бюджетом» (субсчет «Расчеты по НДС») отражаются также суммы НДС, входящие в выручку от реализации нематериальных активов (в случае реализации нону-хау).

По кредиту счета 48 «Реализация прочих активов» в корреспонденции с дебетом счета 05 «Амортизация нематериальных активов» отражается начисленный к моменту выбытия износ (в случае исключительной лицензии).

По кредиту счета 48 «Реализация прочих активов» в корреспонденции со счетами учета денежных средств или расчетов, счетов 06 «Долгосрочные финансовые вложения», 58 «Краткосрочные финансовые вложения» отражаются различные виды доходов (выручки) от выбытия нематериальных активов (получение акций, облигаций, других ценных бумаг, паев, депозитов и т. д.).

Счет 48 «Реализация прочих активов» не является балансовым счетом. В конце отчетного периода он закрывается. В результате сопоставления дебетового и кредитового оборотов по этому счету выявляется финансовый результат. Выявленный финансовый результат на счете 48 от всех операций по выбытию нематериальных активов (за исключением безвозмездной передачи) переносится на счет учета финансовых результатов – счет 80 «Прибыли и убытки».

При безвозмездной передаче нематериальных активов выявленный на счете 48 финансовый результат списывается предприятием в дебет счета 87 «Добавочный капитал», а при его недостаточности (отсутствии) по кредиту этого счета в дебет счета 88

«Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» или счета 81 «Использование прибыли».

При вкладах нематериальных активов в уставные капиталы других предприятий остаточная (балансовая) стоимость нематериальных активов может не совпадать с рыночной стоимостью, предусмотренной в учредительном договоре. В этом случае на счете 48 возникает сальдо (остаток) – по дебету или по кредиту (при исключительной лицензии), которое закрывается на счет 80 «Прибыли и убытки».

В случае вложения нематериальных активов в совместную деятельность (учреждение дочернего или зависимого предприятия) в соответствии с приказом Минфина РФ от 28.07.95 г. № 81 на стоимость нематериального актива, подлежащего передаче участником (учредителем), делается запись по дебету счета 06 «Долгосрочные финансовые вложения» и кредиту счета 78 «Расчеты с дочерними (зависимыми) предприятиями».

Пример

На балансе предприятия А имеется нематериальный актив – права на патент на изобретение.

Его балансовая стоимость составляет 500 тыс.руб., сумма начисленной амортизации за период эксплуатации 80 тыс. руб. Предприятие А продает предприятию Б лицензию на право пользования указанным патентом с объемом исключительных прав по рыночной стоимости 700 тыс. руб.

Как отразить указанную коммерческую операцию по счетам предприятия А?

Такая операция будет отражена на счетах:

На сумму

Д-т сч.48 «Реализация прочих активов» 500 тыс. руб.

К-т сч.04 «Нематериальные активы» 500 тыс. руб.

На сумму списанной амортизации

Д-т сч.05 «Амортизация нематериальных активов» 80 тыс. руб.

К-т сч.48 «Реализация прочих активов» 80 тыс. руб.

На сумму списанной амортизации

Д-т сч.48 «Реализация прочих активов» 80 тыс. руб.

К-т сч.04 «Нематериальные активы» 80 тыс. руб.

На сумму начисленной выручки от реализации

Д-т сч.76 «Расчеты с разными дебиторами и

Кредиторами» 700 тыс. руб.

К-т сч.48 «Реализация прочих активов» 700 тыс. руб.

На сумму полученной прибыли от реализации (выявленный финансовый результат)

Д-т сч.48 «Реализация прочих активов» 200 тыс. руб.

К-т сч.80 «Прибыли и убытки» 200 тыс. руб.

Как отмечалось ранее, для определения результата от продажи или списания нематериальных активов используется операционно-результатный счет 48 «Реализация прочих активов».

По дебету этого счета собираются первоначальная стоимость выбывших, списанных активов и затраты, связанные с их реализацией. По кредиту счета 48 «Реализация прочих активов» записываются суммы начисленного износа нематериальных активов, суммы выручки, полученной от реализации.

Таким образом, сопоставление дебетовой и кредитовой частей счета 48 «Реализация прочих активов» дает возможность определить прибыль или убыток, связанные с операциями по реализации нематериальных активов. Прибыль записывается в кредит счета 80 «Прибыли и убытки», убыток – в дебет того же счета. Счет 48 «Реали-

зация прочих активов» закрывается на конец месяца, сальдо не имеет (что и демонстрирует приведенный пример) и в балансе не показывается.

Налогообложение при создании и использовании интеллектуальной собственности

При учете объектов интеллектуальной собственности в организации как нематериальных активов большое значение для оптимизации финансово-хозяйственной деятельности имеет использование льгот по налогообложению, которые законодатель предоставил субъектам хозяйствования.

Льготы по налогу на прибыль. Согласно п.4.1.7. Инструкции МНС РФ от 15.06.2000 № 62 «О порядке исчисления и уплаты в бюджет налога на прибыль» налогооблагаемая прибыль уменьшается на суммы, направленные предприятиями на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также в Российский фонд фундаментальных исследований и Российский фонд технологического развития, но не более 10 % в общей сложности от суммы налогооблагаемой прибыли.

Также, согласно п.2 «Положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли» в себестоимость продукции (работ, услуг) включается амортизация нематериальных активов, используемых в процессе осуществления уставной деятельности, по нормам амортизационных отчислений, рассчитанным организацией, исходя из первоначальной стоимости и срока их полезного использования (но не более срока деятельности организации). То есть предприятия имеют реальную возможность оптимизации налогооблагаемой базы через определение амортизационной политики по нематериальным активам.

По налогу на прибыль с предприятий при создании нематериального актива на самом предприятии независимо от того, будет ли он использоваться на самом предприятии для производственных и научных целей или нет, существует косвенная льгота, суть которой заключается в отнесении всех затрат, связанных с процессом создания отдельных видов нематериальных активов, на себестоимость продукции (работ, услуг). Эта льгота определена Постановлением Правительства РФ № 552 от 5.08.92 г. «Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг)» и Постановления Правительства РФ от № 661 01.07.95 г. «О внесении изменений и дополнений в положение о составе затрат, включаемых в себестоимость продукции».

Раздел 1, пункт 2, подпункт «д» данных нормативных актов гласит: в состав себестоимости включаются затраты, связанные с изобретательством и рационализаторством, проведением опытно-экспериментальных работ, изготовлением и испытанием моделей и образцов по изобретениям и рацпредложениям, организацией выставок, смотров, конкурсов и других мероприятий по изобретательству и рационализации и т. п.

Раздел 1, пункт 6 постановления № 661 гласит, что вознаграждения за изобретения и рацпредложения относятся по элементу «Прочие затраты» и не включаются в фонд заработной платы, следовательно, и отсутствуют отчисления во внебюджетные фонды на социальные нужды.

Таким образом, создание нематериальных активов на самом предприятии позволяет уменьшить налогооблагаемую прибыль, так как она определяется исходя из выручки от реализации продукции (работ, услуг) за минусом полной себестоимости продукции (работ, услуг).

При операциях по движению нематериальных активов на предприятии существуют следующие льготы по налогу на прибыль. Так, п.2.7 действующей Инструкции Государственной налоговой службы (ГНС) РФ № 37 от 10.08.95 г. «О порядке исчисления и уплаты в бюджет налога на прибыль предприятий и организаций» гласит, что средства

(в том числе и нематериальные активы), зачисленные в уставные капиталы, не облагаются налогом на прибыль у получившей стороны.

В аналогичном порядке освобождаются от налога на прибыль средства, объединяемые предприятиями в целях осуществления совместной деятельности, а также средства от добровольных пожертвований (безвозмездной передачи) и взносов граждан (кроме банков) в соответствии с п.2.13 Инstrukция № 37.

Налог на добавленную стоимость (НДС). До 01.01.2001 г. по налогу на добавленную стоимость имелась прямая льгота в сфере патентно-лицензионных операций, осуществляемых на территории России. В соответствии с Инstrukцией ГНС РФ от 11.10.95 г. № 39 «О порядке исчисления и уплаты НДС» (разд. V, п. 12, подп. «к») «платежи по зарегистрированным в установленном порядке лицензионным договорам о предоставлении патентообладателем прав другому лицу на использование охраняемого патентом объекта промышленной собственности (изобретения, полезной модели, промышленного образца), получение авторских прав ...» освобождаются от НДС. Под получением авторских прав понимается передача прав патентообладателю в том числе со стороны авторов – физических лиц, а также передача прав на объекты интеллектуальной собственности – программы для ЭВМ, базы данных, топологии интегральной микросхемы. Во второй части Налогового кодекса Российской Федерации в разделе об НДС данная льгота отсутствует.

Что касается экспортируемых (импортируемых) услуг в области патентно-лицензионной работы, то в соответствии со ст. 148 п. 4 Налогового кодекса РФ дается понятие «место реализации» работ, услуг по передаче в собственность или переуступке патентов, лицензий, торговых марок, авторских прав или других аналогичных прав.

Местом реализации работ (услуг) признается место экономической деятельности покупателя услуг, если покупатель этих услуг имеет место нахождения в одном государстве, а продавец – в другом. Документами, подтверждающими место выполнения работ и оказания услуг, являются: контракт с иностранными или российскими лицами, платежные документы, подтверждающие оплату иностранным или российским лицом выполненных работ и оказанных услуг, акты, справки или другие документы, подписанные продавцом и покупателем (работ, услуг).

Если местом реализации работ (услуг) признается Россия, то оборот по реализации таких работ (услуг) облагается НДС, а если местом их реализации признается иностранное государство, то эти работы (услуги) НДС не облагаются в соответствии с предоставленными вышеперечисленными документами.

В Законе № 25-ФЗ и Инstrukции Госналогслужбы (с изменениями и дополнениями № 3) дан перечень услуг, в отношении которых этот принцип применяется и от которого отступать нельзя, так как только эти услуги подпадают под действие Закона.

Льготы по налогу на имущество. В соответствии с изменениями и дополнениями, внесенными в Закон РФ «О налоге на имущество предприятий», объектом налогообложения с 01.01.94 г. являются основные средства, нематериальные активы (права на объекты интеллектуальной собственности), запасы и затраты, находящиеся на балансе предприятия. Для налогообложения определяется среднегодовая стоимость имущества предприятия. Ставка налога на имущество – 2 % от среднегодовой стоимости имущества.

Льгота по налогу на имущество предприятий предполагает освобождение от налога имущество только что созданных предприятий в течение одного года после их регистрации, за исключением созданных на базе ликвидированных (реорганизованных) предприятий, их филиалов и структурных подразделений. Филиалы и другие подразделения предприятий пользуются льготой, предоставленной учредителю (в течение года после создания учредителя). Согласно Федеральному закону от 25.04.95 г. № 62-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон РФ “О налоге на имущество предприятий» введены льготы по налогу на имущество для государственных научных центров, вузов, а

также научно-исследовательских, конструкторских учреждений (организаций), опытных и опытно-экспериментальных предприятий независимо от организационно-правовых форм и форм собственности, в объеме работ которых научно-исследовательские, опытно-конструкторские и экспериментальные работы составляют не менее 70 %. Кроме того, законодательные (представительные) органы субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления могут устанавливать для отдельных категорий налогоплательщиков дополнительные льготы по налогу на имущество в пределах сумм, зачисляемых в бюджеты субъектов РФ.

В целях уменьшения налога на имущество предприятий целесообразно разработать оптимальную амортизационную политику, поскольку предприятие само может устанавливать сроки амортизации нематериальных активов. Чем быстрее будет начисляться амортизация по нематериальному активу, тем меньше будет налогооблагаемая база по налогу на имущество.

Льготы по подоходному налогу физических лиц (авторов) открытий, изобретений и промышленных образцов. В соответствии со ст. 221 п. 3 Налогового кодекса РФ налогоплательщики, получающие документально подтвержденные авторские вознаграждения или вознаграждения за создание, исполнение или иное использование произведений науки, литературы и искусства, вознаграждения авторам открытий, изобретений и промышленных образцов получают профессиональные вычеты в сумме фактически произведенных и документально подтвержденных расходов (в ред. Федерального закона от 29.12.2000 № 166-ФЗ).

Если эти расходы не могут быть подтверждены документально, они принимаются к вычету в определенных данным документом размерах. При выплате физическим лицам вознаграждений и при исчислении налога по совокупному годовому доходу учитываются документально подтвержденные расходы авторов, включающие материальные затраты, амортизационные отчисления, арендную плату, расходы на оплату труда граждан, заключивших договор об использовании их труда, отчисления на государственное социальное страхование, платежи по государственному обязательному страхованию имущества, расходы на уплату процентов на краткосрочные кредиты банка, кроме процентов по просроченным и отсроченным ссудам, а также расходы на все виды ремонта основных производственных фондов.

Если указанные расходы не могут быть подтверждены документально или подтверждаются не полностью, то они учитываются по нормативам, приведенным в приложении к постановлению № 355, исходя из которого авторы имеют право вывести из-под налогообложения 30 % от суммы вознаграждения, полученного за первые два года использования объекта интеллектуальной собственности.

Авторы программ для ЭВМ и баз данных, наряду с вышперечисленными льготами, могут воспользоваться льготой по подоходному налогу, предусмотренной п. 1 (подпункт Т) ст. 3 Закона РФ "О подоходном налоге с физических лиц", согласно которому суммы, получаемые в течение года от продажи имущества (за исключением квартир, жилых домов, дач, садовых домиков, земельных участков), принадлежащего физическим лицам на праве собственности, в части, не превышающей тысячекратного установленного законом размера минимальной месячной оплаты труда, не включаются в совокупный доход и не подлежат налогообложению.

## **5. ДОСТУПНЫЕ БИЗНЕСЫ ДЛЯ ЛЮДЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

### **5.1. Общие рекомендации**

Информация - идеальный продукт, если вы хотите заняться бизнесом в сети Интернет. Информационные продукты легки в производстве, просты в доставке, пользуются высоким спросом.

Когда говорят об информационных продуктах, обычно имеют в виду книги и сообщения, но мало кто представляет, насколько этот рынок может быть разнообразным! Вы можете производить программное обеспечение, видео, аудио, информационные бюллетени, секретные сайты и т.д. Ниже будет рассмотрена быстрая шестистаговая система создания звуковых лент (это один из самых легких путей для входа в бизнес).

Но не стоит ограничивать свою потенциальную информационную империю только этими методами! Все типы информационных продуктов могут быть созданы на основе ваших увлечений, интересов или вашего опыта. Вы можете сказать: "Я не знаю, как сделать то, в чем нуждаются люди!" У этой проблемы есть решение. Если вы нашли рынок, у которого есть потребность в том или ином продукте, то можете найти эксперта в этой области и взять у него интервью. Продайте эту ленту! Хорошо изучив потребности рынка, можно сделать собственный аудиокурс.[24]

#### **ШАГ ПЕРВЫЙ. СОСТАВЛЯЕМ СПИСОК**

Составьте список, отражающий ваши хобби, а также интересы и проблемы потребителей, которые вы можете решить. Посетители приходят на ваш сайт и просят совета относительно некоторых вещей? Вот и идея продукта! Проектируйте продукт, который решает проблемы вашей аудитории. Вы дрессируете собак? Строите хорошие самолеты? Удачно играете на аукционах? Знаете, как сделать превосходный сайт? Вы получаете лучшие позиции в поисковых машинах? Умеете писать письма, которые заставляют людей покупать? Это только некоторые примеры потенциальных продуктов, продажу которых вы можете осуществить. Идеи для информационных изделий - вокруг нас! Внутри вас, по крайней мере, подожжины идей, ожидающих своего шанса!

#### **ШАГ ВТОРОЙ. ИССЛЕДУЕМ РЫНОК**

Исследование вашего потенциального рынка для выяснения его интересов. Если вы планируете продавать в Интернете ваш информационный продукт, вначале убедитесь, что для него есть рынок, т.е. круг заинтересованных потребителей. Конечно же, маленький домашний бизнес не может тратить большие деньги на маркетинговые исследования, как это делают крупные предприятия. Ваши исследования в сети могут ограничиться контактами в группах новостей, форумах, списках адресатов. Можно провести короткий анкетный опрос и отдать своим респондентам ценную бесплатную информацию в качестве вознаграждения.

#### **ШАГ ТРЕТИЙ. ПРИОБРЕТАЕМ ОБОРУДОВАНИЕ**

Позволить себе использовать услуги студии могут немногие. На первое время можно ограничиться простейшими средствами. Купите качественные аудиокассеты, микрофон и адаптер, если в нем есть необходимость. Магнитофон желательно иметь двухкассетный. Заметьте, что вы не нуждаетесь в дорогом оборудовании - его можно модернизировать позже, по мере развития бизнеса.

#### **ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ. СОЗДАЕМ СИСТЕМУ ОБУЧЕНИЯ**

Вы уже определились с потребностями ваших потенциальных клиентов. Теперь ваша задача - создание информационного продукта, который, шаг за шагом, научит людей преодолению их проблем и поможет достижению их целей. Напрягите воображение, продумайте шаги, которые приведут ваших клиентов к желательному решению! Сделать это простым - наиболее трудная часть вашей задачи. Все ваши познания и опыт должны

сконцентрироваться на создании простой системы которой люди должны следовать, чтобы достичь своих целей.

### **ШАГ ПЯТЫЙ. ДЕЛАЕМ ЗАПИСЬ ВАШИХ АУДИОЛЕНТ**

А теперь отключите телефон: ваша комната превращается в студию звукозаписи! Отсчитайте 60 минут чистого времени для записи (имейте в виду, что большинство пленок рассчитано на 62-64 минуты звучания), оставьте немного места перед концом пленки, чтобы напомнить слушателям о том, что нужно перевернуть кассету.

### **ШАГ ШЕСТОЙ. НАЧНИТЕ МАРКЕТИНГ СЕГОДНЯ!**

Какова стоимость вашей ленты? В зависимости от популярности вашей темы, стоимость вашего продукта может быть разной. Вы должны тестировать Ваши цены!

Как заставить специалиста делать работу за вас? Если у вас нет никаких идей относительно информационного продукта - обратитесь к специалистам в области интересов вашей потенциальной аудитории. Разошлите им письма, в которых точно излагается то, что вы хотите сделать. При правильном подходе большинство таких специалистов выражают готовность к сотрудничеству. Покажите им выгоды, которые они получат от сотрудничества с вами:

1. Вы исследуете рынок для поиска "горячего" продукта.
2. Вы оплачиваете регулярные консультации специалистов для постоянных клиентов.
3. Вы отдаете права на вашу аудиозапись, так что вы оба можете продавать этот продукт.
4. При всех этих условиях обе стороны в выигрыше: эксперт получает свои выгоды, а вы имеете продукт для бизнеса. Разумеется, это не единственный путь, но это хорошее начало! Если вы последуете по этому пути, то будете иметь собственный "горячий" продукт для продажи в Интернете на ближайшие несколько лет.

## **5.2. Десять типов информационных продуктов, которые Вы можете создать**

### **Как заработать на бесплатных услугах?**

Что первично: продукт или сайт? Многие ставят телегу перед лошадью. Они имеют изделие, продукт, который хотят продать, и ищут покупателей. Вы знаете, насколько легко начинать с людей, которые хотят что-то купить, а затем предложить им продукт, который они хотят? Если у Вас нет продукта, это не значит, что Вы не должны создавать свой сайт. Вначале следует выбрать свою нишу на целевом рынке. Стройте сайт, создавайте трафик... Затем Вы можете найти продукт, в котором заинтересована Ваша аудитория, либо продавать рекламное место. Предпочтительнее выглядит вариант пусть с небольшим трафиком, но имеющий "горячий" продукт. Сайтам, которые имеют трафик на определенном рынке, гарантирована победа при верно подобранном продукте для продажи!

Существует множество успешных типов сайтов, которые зарабатывают тысячи и десятки тысяч долларов, но не имеют при этом продуктов для продажи! Они продают рекламное место. Они делают индоссаменты (отзывы, рекомендации) чужих продуктов. Как только у Вас появляется аудитория, рынок, появляются люди, желающие позволить Вам продавать их продукты Вашим клиентам.

Вы могли бы также проектировать сайт, отдающий все абсолютно бесплатно с одной целью - строить большое сообщество людей, непрерывно и многократно посещающих Ваши страницы. Многие нашли это верным и создали сайты, которые отдают бесплатную информацию, связи ко всем видам ресурсов в некоторой области, имеют бесплатные загрузки или программное обеспечение, которым можно пользоваться на их сайтах.

Стройте инструмент, который помогает каждому на Вашем рынке, и люди придут. Это могло быть столь же просто, как создание страницы, которая связывается с главными

ресурсами в некоторой области. Найдите лучшие ресурсы в этой области и затем просите обмен ссылками с родственными по теме сайтами. Создайте базу данных этих ссылок на сотни различных полезных сайтов и наблюдайте взлет трафика!

Посмотрим на то, что сделал [feedback.com](http://feedback.com). Он предоставил cgi-формы для людей, желающих использовать их. Не на всех хостах предоставляется возможность для размещения cgi, и Feedback удовлетворяет эти потребности пользователей. Благодаря этому сервису владельцы сайтов имеют возможность собрать информацию о своих посетителях (имя, адрес электронной почты и т.д.). Feedback отдал более чем 50,000 из этих типов форм и получает более чем 300,000 хитов в день. Все, что они имеют, это бесплатный сервис, который строит их остаточный доход ежемесячного рекламирования. То же самое было сделано [cgi-resources.com](http://cgi-resources.com). Кроме этого, они дают ссылки на другие сайты с cgi-тематикой и отдают свои ресурсы для бесплатной загрузки. На сегодня они занимают ведущие позиции в cgi - программировании. Основной свой доход они получают от рекламирования.

Все, что Вы должны сделать - найти целевую нишу рынка с определенным предметом. Мы часто усложняем вещи, и я хочу устранить весь этот хлам и дать Вам простую правду о том, насколько просто можно делать деньги в Интернете. Она - в одном коротком предложении:

### **СОЗДАЙТЕ САЙТ, КОТОРЫЙ ДАЕТ ЛЮДЯМ ТО, ЧТО ОНИ ХОТЯТ!**

Рассылка коммерческих предложений не принесет желаемой прибыли!  
Необходимо:

1. Найти рынок. Если Вы в замешательстве, обратитесь к журналам, форумам, доскам объявлений, выясните, чего не хватает людям!

2. Проектируйте Ваш сайт с учетом этих потребностей и запросов, создавайте сообщения в группы новостей, на доски объявлений, обменивайтесь ссылками с другими сайтами и т.д.

Разумеется, не стоит упрощать, но самая трудная вещь - в выяснении потребностей интернет-сообщества, но, если Вы найдете то, чего люди хотят - трафик обеспечен навсегда!

### **БИЗНЕСЫ, КОТОРЫЕ ВЫ МОГЛИ БЫ НАЧАТЬ:**

#### **ХОСТ ДЛЯ БЕСПЛАТНЫХ CGI - ПРОГРАММ НА ВАШЕМ САЙТЕ**

Попробуйте взять на вооружение успех [Feedback.com](http://Feedback.com)! Найдите CGI - программу, в которой многие нуждаются. Известно много сайтов, которые бесплатно отдают страницы тематических досок объявлений или Free-For-All Links (общедоступные страницы ссылок, где каждый желающий может оставить информацию о своем сайте) со своим рекламным баннером. Первоначальная идея же принадлежала [Feedback.com](http://Feedback.com). А Вы можете? Идите в <http://www.CGI-resources.com>, посмотрите на программы и попытайтесь что-нибудь для себя найти!

#### **БАННЕРООБМЕН**

Есть сотни баннерообменов! И Вы правы. Но Интернет не нуждается в любом обмене баннерами - требуется целевой обмен баннерами для определенных областей. Вы могли бы иметь своей целью охватить, например, все сайты, посвященные детям. Тогда Вы даете им показы в отношении 2:1 или выше. И Вы имеете оставшиеся 50% баннеропоказов, для показа своих баннеров или продажи баннеропоказов, что и является основой баннерообмена.

#### **DOWNLOADS**

Для определенной целевой аудитории возможно создание загрузочного сайта с CGI-программами, играми, деловым программным обеспечением. Главный ключ к успеху - в том, чтобы занять уникальную продажную позицию. Почему люди должны посещать именно Ваш сайт? Может быть, Вы предлагаете подробное описание каждой программы или у Вас лучшая организация информации... Может быть, Вы включили в список программ только самое лучшее, или Ваш перечень обширнее, чем у других. Уникальность

в своей области принесет Вам взлет трафика (имейте в виду, что загрузочный сайт пожирает мегабайты!).

### **ИГРОВОЙ САЙТ**

Ваш сайт может быть полностью посвящен игровым правилам, хорошим советам, уловкам в играх. Ваша целевая аудитория сделает всю работу за Вас, как только будет информирована о том, что Вы объединяете все правила и уловки для различных игр. Хорошим помощником окажется размещение информации в доступных Вам источниках. А доходом от такого сайта будет рекламирование компаний - производителей игр.

### **ПРОГРАММЫ ДЛЯ БИЗНЕСА**

Создайте сайт, имеющий список, куда будет внесено все программное обеспечение для бизнеса. Загрузки для посетителей можно предлагать наряду с текущим обзором и информационным бюллетенем о новом продукте месяца. Бизнесы всегда ищут новые программы для выхода на новый уровень или облегчения своих затруднений.

### **КАТАЛОГ РЕСУРСОВ НА ПОПУЛЯРНУЮ ТЕМУ**

Вы могли бы создавать каталог ресурсов для любой популярной темы. Найдите список всех топ-сайтов в выбранной Вами области, полных полезной информации. План сайта этого типа состоит в том, чтобы стать отправной точкой для людей, интересующихся, к примеру, рыбалкой, Интернет-маркетингом, заработком и т.д. Вы могли бы также превращать это в определенный поисковик для ниши Вашего рынка. Вы только создаете список. Это идея, которая удачно объединилась бы с любой из других идей в этом курсе как дополнительный поток прибыли.

### **ПРИЗОВОЙ САЙТ**

Остановитесь на вознаграждении целевой рыночной ниши: возможно, это будет сайт "Пятизвездочный фитнес" (для топ-сайтов фитнеса) или "Элитные сайты" (для сайтов, посвященных Интернет-маркетингу) и так далее - смотря какая у Вас область интересов. Проектируйте действительно хорошо сделанный графический символ для вашей эмблемы. Создайте базу данных представленных участников для ранжирования в списке. И - ищите сайты, заслуживающие Вашего вознаграждения! Когда Вы распределили Ваше вознаграждение и имеете достаточное количество связей, ссылок от этих сайтов, можете выпускать сообщения для печати и получить большую известность в своей области. Ключ, секрет успеха в этого рода программе - в выборе очень интересного названия для Вашего приза и "правильное" движение на "правильном" рынке.

### **РЕПОРТАЖИ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

Как насчет того, чтобы стать сторожевым псом промышленности - в любой отрасли? Создавайте сообщения относительно автомобилей или программ заработка, станьте экспертом в выбранной области, помогайте потребителям! Ваша информация должна быть качественной и интересной, а заработать можно на рекламе и прочем, поскольку Вы постепенно развиваетесь, в этом живом процессе у Вас непременно появится множество идей!

### **НОВОСТИ**

Вы думаете, что в эту область невозможно войти, ведь там присутствуют такие гиганты... Это справедливо, если Вы и в самом деле попытаетесь охватить все темы. Как мелкий бизнес, Вы можете выбрать интересующую Вас тему и собирать все новости, имеющие отношение к этой теме.

### **ПУТЕШЕСТВИЯ, ТУРИЗМ**

Экзотическая забава и бизнес! Круизы для состоятельных людей, шоп-туры, отдых для людей среднего достатка и т.д. Обзор маршрутов, гостиниц, ресторанов и т.д. "Черный список" фирм, не предоставляющих обещанных услуг. Найдите предложения от турфирм, в которых Вы можете стать агентом и получать свое вознаграждение за найденных клиентов!

## **Привлечение целевой аудитории**

Слишком много людей заняли место в web-пространстве, разослали коммерческие письма для их продукта и теперь сидят в ожидании миллионов. В этом курсе я собираюсь сообщить Вам, что такая тактика никогда не будет работать! Для достижения успеха в Сети Интернет Вы должны продвигать объединяющую стратегию для Вашего сайта. Можно назвать это стратегией, темой, мировым центром, он-лайн сообществом - это не имеет значения. Вы должны строить сайт, сфокусированный на определенных потребностях аудитории и уже потом находить продукт или услугу, соответствующие теме.

## **ТРИ КЛЮЧА К СОЗДАНИЮ ДОХОДА ОТ ЛЮБОГО САЙТА И ЛЮБОЙ ТЕМЫ:**

1. Наличие ведущего продукта, в котором есть потребность.
2. Наличие бесплатного на Вашей странице, соответствующего теме Вашего сайта.
3. Наличие многократно используемого сопутствующего продукта или продуктов, поддерживающих Вашу тему.

Правильная стратегия маркетинга может преодолеть небольшие проблемы в соуwriting (составлении текстов). Но даже лучший соуwriting на планете не сделает успеха из бедной деловой стратегии или концепции! Многие интернетовские бизнесы имеют готовую тактику, но они должны развивать еще и мощную стратегию. Как Вы выбираете стратегию для вашего интернет-бизнеса? Ниже Вы найдете три шага, которые могут помочь в развитии Вашей стратегии и Ваша тактика будет вытекать из Вашей полной стратегии маркетинга.

### **ШАГ ПЕРВЫЙ. СОЗДАЙТЕ "ПОЛНУЮ ТЕМУ" В ВАШЕМ БИЗНЕСЕ**

Вы не можете развивать бизнес вокруг единственного продукта. Даже если Вы продвигаете отдельный продукт, люди хотят не продукт! Они хотят выгоды, которые они получают от этого продукта. При проектировании Вашего сайта думайте об "окончательной выгоде". Окончательная выгода - вещи типа: большее количество денег, потеря веса, сексуальная привлекательность, безопасность и т.д. Не базируйте бизнес только на изделиях, продуктах! Базируйте Ваш бизнес на окончательной выгоде. Это будет тема, которая связывает все остальное, что Вы делаете на своем сайте, то, что принесет ему популярность и приток постоянных посетителей.

После определения Вашей "окончательной выгоды" Вы должны обеспечить наличие многочисленных продуктов, которые подпадают под ту же самую "окончательную выгоду". Это поможет создавать многократные потоки дохода, производимые Вашим сайтом.

Вы знаете успешные интернет-компании, имеющие единственный продукт? Сайты, которые, кажется, продают только один главный продукт, имеют множество различных потоков прибыли, которые происходят от главного продукта. Ваша миссия в он-лайн бизнесе состоит в том, чтобы помочь людям достигнуть их окончательных целей, и это не может быть сделано только с одним продуктом. Абсолютно лучшая установка: сосредоточение на главном продукте плюс к этому - иметь много различных сопутствующих услуг или продуктов поддержки, которые помогут клиентам продвигаться к их целям. Такую систему часто называют "труба маркетинга".

Если Вы продаете услуги по созданию представительств в Сети Интернет, то могли бы добавить руководства по интернет-маркетингу. Если Ваша тема - похудение, то ведущим изделием могут быть продукты питания. Вы также могли бы продавать книгу упражнений в потере веса, открыть информационный бюллетень, приступить к индивидуальным консультациям.

### **ШАГ ВТОРОЙ. РАЗВИВАЙТЕ УНИКАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ВАШЕГО БИЗНЕСА**

Вы должны создать USP - уникальное предложение по продаже, которое выделит Вас из толпы. Например, многие продают книги в Интернете. Как Amazon.com стал

наиболее известным книжным магазином? Компания развивала USP, которая заявляет: "всемирный самый большой книжный магазин", который таковым и является. В одной фразе точно выражено то, что делает эту компанию уникальной. Как Вы можете развивать ваш собственный USP? Вероятно, Вы не собираетесь иметь самый большой выбор чего-либо в Вашем бизнесе, т.к. большинство из нас начинают маленький домашний бизнес. Тщательно обдумайте формулировку Вашей USP, которую будете использовать, чтобы выделиться среди конкурентов. Используйте ее в Вашем файле подписи. Используйте ее на Вашем сайте, в Ваших объявлениях. Пусть это станет руководством Вашего Интернет-бизнеса, которое выделит Вас и определит как человека, с которым можно иметь дело в этой области.

## **ШАГ ТРЕТИЙ. КОНЦЕНТРИРУЙТЕСЬ НА РАЗВИТИИ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ВАШЕЙ АУДИТОРИЕЙ**

Чтобы развивать полноценный интернет-бизнес, Вы должны максимизировать ваши отношения с людьми. Даже если Ваш бизнес полностью автоматизирован, всегда необходимо помнить, что Вы имеете дело с реальными людьми. Доверие - главная проблема. Ваша стратегия должна включать такие инструменты, как рассылки, сообщения на досках объявлений, чаты, конференции, дилерские программы и т.д. Все это поможет Вам в развитии перспективных отношений, в которой Вы нуждаетесь. Ваш интернет-бизнес ограничен только Вашим воображением: предлагайте другие бесплатные услуги, управляйте ежемесячной конференцией, посвященной Вашему предмету, сотрудничайте с другими бизнесами и т.д.!

## **ИНТЕРНЕТ-СООБЩЕСТВО МОЖЕТ БЫТЬ ПОСТРОЕНО ВОКРУГ ЛЮБОГО ПРОДУКТА ИЛИ СЕРВИСА, КОТОРЫЕ ВЫ ТОЛЬКО МОЖЕТЕ ВООБРАЗИТЬ!**

Ниже мы дадим несколько примеров сообществ, которые Вы можете строить, но это только примеры. Какие у Вас увлечения? Вы любите исследовать или учиться? У Вас есть хобби? Каждый из ответов на эти вопросы может стать темой, за которой Вы можете следовать на Вашем сайте. Обратитесь к специализированным журналам. Каждый из них нацелен на определенный круг потребителей и базируется на какой-то конкретной теме. Можно сравнить этот журнал с проектом Вашего сайта. Подберите себе журналы, чтобы иметь полную идею для сайта. Статьи покажут Вам, какого вида информацию ищет рынок. Анализ объявлений покажет продаваемый продукт.

## **СООБЩЕСТВА, КОТОРЫЕ ВЫ МОЖЕТЕ СТРОИТЬ**

### **1. ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ**

Этот рынок все еще горяч... И останется таковым еще в течение последующих лет. Самая большая проблема в построении он-лайн сообщества будет в создании USP - уникальной продажной позиции в этом виде бизнеса. В Сети великое множество сайтов, продающих продукты Интернет-маркетинга, услуги, информацию. Если Вы входите в эту область, то должны найти востребованную нишу на этом рынке и предоставить посетителям своего сайта качественную бесплатную информацию или услуги, чтобы быть успешным в конкуренции.

### **2. НАПИСАНИЕ СТАТЕЙ**

Каждый бизнес должен больше учиться сочинению статей... Для этой области Вы могли бы придумать все виды бесплатных сообщений плюс найти возможные программы, которые легко писали бы объявления или делали выполнение этого более легким. И снова Вы окажетесь на рынке со множеством конкурентов. Но это не значит, что Вы не можете придать уникальность Вашему бизнесу. Просто - придется потрудиться. Например, один интернетовский сочинитель назвал себя "Всемирный Первый Киберсочинитель", показывая этим, что он пишет именно для Интернета.

### **3. ФИТНЕС**

Чтобы видеть, насколько горяч этот рынок, достаточно включить телевизор или просмотреть городские объявления. Можно построить полное сообщество - целевую

аудиторию - вокруг определенной программы диеты, методик упражнений, пищевой программы. Сообщения на досках объявлений, рассылки, чаты создадут захватывающие перспективы! Плюс ко всему можно найти компании с подходящими продуктами и стать их дилером.

#### **4. ПОКУПКИ И ПРОДАЖИ НА ОН-ЛАЙН АУКЦИОНАХ**

Это - другая деловая возможность, которая действительно возбуждает людей. Вы можете создавать сообщество, которое сосредотачивается на определенном типе закупки (он-лайн аукционы, местные аукционы, и т.д.) или на определенном типе изделий (предметы коллекционирования, товары для младенцев, инструменты, фурнитура, собственность и т.д.). Организуйте форум, обучающий курс... Ваш сайт легко может стать окончательной целью для определенного типа закупки или продажи и Главным сайтом на специфической нише рынка.

#### **5. СООБЩЕНИЯ ДЛЯ ПЕЧАТИ**

Вы могли бы строить сообщество на основе создания сообщений для печати для других Интернет-бизнесов. Включите бесплатные информационные сообщения, которые помогают людям делать их собственные пресс-релизы. Заведите доску объявлений и информационный бюллетень с небольшими призами. Со временем Вы уже сможете продавать обучающий курс создания службы пресс-релизов или списки издателей.

#### **6. ПРОДУКТЫ КРАСОТЫ**

Можно найти свою нишу на этом рынке и сосредоточить на этом свой сайт. Иметь первичный продукт, плюс множество поддерживающих продуктов и информации.

#### **7. КУХНЯ**

О новых приспособлениях для кухни или поваренных книгах. Самое главное в этой области - удостовериться, что Вы продаете изделия, которые нельзя найти в магазинах. Новые изделия или поваренные книги могут стать ходовым товаром. Имейте в виду, что пересылка по почте ведет к повышению стоимости продукта. Ваша фантазия подскажет возможные варианты... Может быть, Вы начнете выпускать информационный бюллетень "Рецепт дня" или торговать рецептами через доски объявлений.

#### **8. АВТОМОБИЛИ**

Я ненавижу все эти идеи автомобильной тематики - их обилие грозит превратить мою книгу в "1001 интернетовский бизнес"! На своем сайте Вы можете создать своеобразный автомобильный коллектор, где автовладельцы смогут выставить свои модели на комиссию, а также продавать книги по автомобильной тематике, новые эффективные средства для продления срока службы машинных узлов и прочие поддерживающие продукты.

### **5.3. Как заработать на платных услугах?**

Сотни Интернет-предпринимателей специализируются на таких потребностях клиентов, как создание и раскрутка сайтов, позиционирование в сотнях поисковых машин и получают при этом немалую прибыль. Со временем этот вид бизнеса будет стремительно расширяться, по мере развития Интернета и перемещения торговых операций в Сеть. Опытные бизнесмены знают, что следующее поколение в торговле будет размещаться в Интернете. Если вы начинаете обеспечивать услуги в этой области уже сегодня, то ваш рынок будет расти в последующие месяцы и годы, поскольку многие бизнесы уже сегодня ищут выход в Сеть и это ваша возможность оказаться на гребне будущей волны обеспечения Интернет-услуг.

На сегодня двумя самыми прибыльными бизнесами считаются программное обеспечение и продажа информации. Если к этим "горячим" продуктам будет добавлено осуществление Интернет-услуг, вы сможете сделать гораздо больше денег! Например, вы продаете сотням и тысячам пользователей добротную информацию о том, как увеличить трафик. Но всегда найдутся тысячи людей, не желающих самостоятельно выполнять работу по продвижению своих проектов в Сети; они предпочтут, чтобы эта работа была

проделана за них. Несомненно, вы произведете гораздо большую прибыль, если к своей информации (сообщениям, электронным книгам, аудиозаписям) в качестве первичного продукта добавите сопутствующий сервис продвижения Интернет-проектов, обеспечивая, таким образом, полный спектр услуг в этой области. Большое неудобство, связанное с представлением услуг вместо определенного вида продукта в том, что вы связаны временными рамками. Например, если увеличение количества продаваемых книг или аудиозаписей не влечет заметных изменений в вашем расписании дня, то обслуживание сотен клиентов потребует гораздо большего напряжения усилий и, естественно, больших временных затрат. Два главных преимущества предоставления "полного сервиса" в Сети:

1. Если ваша информация относительно улучшения позиций в поисковых машинах стоит, к примеру \$29, то полный сервис будет оценен уже в \$150 в месяц.[24]

2. Вы будете непрерывно учиться, набираться опыта и на его основе создавать новые информационные продукты.

Что делать, если вы не знаете, как создать сервис, который хотели бы предложить клиентам? Вначале - обучение. Можно обучаться не только в колледже, но и самостоятельно. Пять важных вещей, которые вы должны сделать для начала обучения.

1. Найти модели подобного бизнеса в Интернете. Через поисковые машины найдите аналогичные службы и посмотрите, что они делают, чему можно у них научиться?

2. Найти информационные продукты об этом предмете: книги, аудио, видеокассеты, программное обеспечение. Учитесь! Вы обнаружите, что большинство успешных Интернет-бизнесменов - энергичные ученики, постоянно расширяющие знания о своем предмете!

3. На форумах и досках объявлений ищите сообщения, обсуждающие предмет ваших интересов. Не бойтесь задавать свои вопросы.

4. Практикуйте непосредственно на себе. Одна из забавных вещей, которую можно наблюдать, это когда "эксперт" по продвижению Интернет-проектов, не способный получить достаточного трафика на своем сайте, пытается чему-то научить других. Если вы не в состоянии продвинуть свой сайт, не пытайтесь это сделать для других! Начинайте с себя.

5. Предлагайте ваши первые услуги бесплатно или за маленькую цену. Набирайтесь опыта, получите хорошие рекомендации, прежде чем вы войдете в этот бизнес. Помните, что этот рынок неистощим, не спешите!

### **ПРОЕКТИРОВАНИЕ САЙТОВ (ВЕБ-ДИЗАЙН)**

Навыки проектирования сайтов могут быть освоены чрезвычайно быстро, но большинство людей не делает этого. Найдите программу для проектирования сайтов, которую вы хорошо понимаете. Зайдите на <http://www.download.com>, поищите подходящие программы, приобретите необходимые книги, которые помогут освоить тонкости веб-дизайна. Понаблюдайте в Сети, как выглядят страницы владельцев успешных бизнесов. Существенное облегчение в вашем бизнесе может принести следующий прием. Спроектируйте несколько шаблонов, которые вы будете использовать для вашей основной работы. Объединяя базовые идеи успешных сайтов в своих шаблонах, вы затем варьируете палитру и картинки или фотографии. Это существенно ускорит вашу работу и обеспечит качественное обслуживание заказчиков.

### **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В ПОИСКОВЫХ МАШИНАХ**

Считается, что самое существенное увеличение трафика можно получить благодаря отзывам и рекомендациям удовлетворенных клиентов. Второе место занимает трафик, который создают посетители, приходящие на сайт с поисковых серверов. Если тема вашего проекта - изучение способов достижения позиции сайта в первой двадцатке на поисковом сервере, то можете быть уверены в целенаправленном движении к вашему сайту изо дня в день. В комбинации с качественным дизайном сайта и хорошим стилем письма вы можете достичь очень хороших результатов. Разумеется, ваш сайт должен

занимать лучшие позиции в поисковых машинах и вы должны постоянно учиться, чтобы на самом деле оказаться человеком, который может гарантировать трафик любому сайту.

## **КИБЕРСОЧИНИТЕЛЬСТВО**

Вы знаете, что можно увеличить количество читателей на вашем сайте, заинтересованных ответов на рекламные письма или объявления в 18-50 раз? Многие владельцы сайтов, концентрируясь на трафике, никогда не прекращают тратить время на сочинение статей для контента страниц. Но они даже не знают, насколько убедителен стиль их письма. Не уподобляйтесь им! Вначале научитесь искусству составления объявлений. Учитесь у мастеров - Брайена Кита Воиллеса и Тэда Николаса. Приобретите руководства, которые научат писать ваши собственные объявления. Разбирая ежедневную почту, обращайте внимание на письма: какие из них действительно мусор, а какие достойны внимания, с точки зрения приемов, используемых в них. Учитесь писать заголовки. Когда вы освоите искусство хорошего письма, то уже сможете зарабатывать, получая заказы на сочинение статей и объявлений для владельцев сайтов.

## **РАСКРУТКА САЙТОВ**

Это то, чего желает каждый владелец собственной странички в Интернете. Войдите в эту область как эксперт! Здесь важно научиться грамотному проектированию сайта; сделать его таким, чтобы с ним захотели обменяться ссылками. Вы можете разместить скрипты, которые автоматически отслеживают связи с другими сайтами (см. главу о бесплатных генераторах трафика) и затем начинать работу с клиентами. Найдите сайты с высоким трафиком на целевом рынке и предложите торговлю (обмен) ссылками. Найдите лучшую двадчатку в поисковых машинах. Хорошая стратегия состоит в следующем. Вы находите сайт с высоким трафиком. При помощи поискового сервера найдите сайты, обменявшиеся с этим сайтом ссылками, и предлагаете этим сайтам обмен с Вашим сайтом. Считается, что обмен ссылками не создает быстрого увеличения трафика, как другие методы, зато, по мере развития вашего сайта, это один из наиболее последовательных генераторов трафика.

## **БАННЕРНЫЙ ДИЗАЙН**

Проектирование баннерных объявлений. Баннерное рекламирование, вероятно, одна из самых популярных форм рекламирования в Интернете. Средняя продолжительность "жизни" баннера невелика, поскольку через 2-8 недель его эффективность заметно падает. Поэтому в Интернете всегда есть потребность в обновлении баннеров, так что вы можете получать доход от постоянных клиентов, возвращающихся к вам снова и снова. Ключ к качественному выполнению баннеров - в качественных инструментах (рекомендую программу Figeworks, которую можно найти в <http://www.download.com> . Научитесь делать баннеры, получающие максимальное число кликов. Начинайте практиковать и тестировать различные варианты своих просктов.

## **ИНТЕРНЕТ-ПУБЛИКАЦИИ ДЛЯ ПЕЧАТИ**

Публикации в печати - важный аспект рекламирования, который многие упускают из вида. Одна статья в газете или журнале может обеспечить трафик, которого добиваются рекламированием в Интернете в течение года! Разумеется, размещаемая информация должна заслуживать освещения в печати. Она должна быть по-настоящему интересной и полезной для читателей, а не представлять собой коммерческое письмо. Вы можете стать Интернет-агентом для публикации в печатных изданиях, человеком, который пишет статьи и отправляет их электронной почтой в соответствующие издательства и редакции. Чтобы начать этот бизнес, не обязательно иметь дар журналиста, нужно просто разбираться в предмете и стараться писать интересно! В вашей базе данных должны быть адреса электронной почты издательств и редакций, имена редакторов, к которым вы будете обращаться со своими предложениями. Ваш доход будет складываться из гонораров издательств и из премий владельцев сайтов, желающих разместить информацию о своих продуктах и услугах.

## **УСЛУГИ РАЗМЕЩЕНИЯ ОБЪЯВЛЕНИЙ, РЕГИСТРАЦИЯ В ПОИСКОВЫХ МАШИНАХ**

Сообщения, размещаемые в тематических разделах досок объявлений, FFA (страницах ссылок), - это хороший, работающий инструмент Интернет-маркетинга. Но требуется немало усилий для размещения большого количества объявлений в Интернете. Вы могли бы купить несколько программ для регистрации в поисковых машинах и размещения объявлений на досках и начать продавать свои услуги. Войти в этот бизнес легко, но он не так ценен, в сравнении с услугами обучения позиционированию сайтов в поисковых машинах. Однако он может стать небольшим источником дохода, наряду с тем, что вы делаете на своем сайте.

### **МУЛЬТИМЕДИА**

Новые технологии стремительно входят в Интернет-пространство. Возможно, уже очень скоро Интернет будет связан с телевидением. Изображение будет широко представлено в мире Интернета. Каждый день приближает нас к будущему. Вы могли бы стать консультантом мультимедийных средств информации, осуществляющих поставку звука и изображения. RealNetworks (сайт <http://www.real.com>) - ведущая на сегодняшний день компания. Начать можно с изучения предлагаемых этой компанией продуктов. Ваш бизнес может состоять в преобразовании изображения в изображение в реальном времени и размещения его на серверах. Можно заняться обучением представителей малого бизнеса: как создавать и использовать изображение для их маркетинговых целей. Звук и изображение продолжают активно внедряться в Интернет, так что это станет растущим рынком в будущей Интернет-торговле.

### **РЕКОНСТРУКЦИЯ САЙТОВ**

Это бизнес, комбинирующий навыки многих упомянутых выше услуг. Многие Интернет-предприниматели хотели бы так перестроить свои сайты, чтобы увеличить трафик и делать больше продаж. Они хотели бы использовать звук и изображение для своих презентаций. Когда вы освоите все навыки, описанные в этой главе, то уже сможете предлагать свои услуги по перестройке сайтов и корректировке маркетинговых планов. Основываясь на знаниях, полученных в первой главе, помогите людям объединять их маркетинговые усилия в единую, целенаправленную систему бизнеса.

### **ЗОЛОТОЕ ДНО ДОМЕННЫХ ИМЕН**

Я знаю, что некоторые крупные курсы и семинары освещают эту тему как ведущую в Интернет-бизнесе. В самом деле, это очень просто. Например, Вы могли бы резервировать доменную область <http://www.internet.com> и, уверен, продали бы ее за очень большие деньги. Бизнес на доменных именах основан на выборе таких доменных имен, какие люди хотели бы использовать. Покупая доменную область за \$12, продаете за более высокую цену. Но лично я не нахожу этот вид бизнеса захватывающим.

## **5.4. Бесплатные автоматические генераторы траффика**

Интернет-маркетинг - это игра. Ключ к этой игре - траффик. Если Ваш сайт посвящен удачной теме и имеет высокий траффик, то Вы можете заработать серьезные деньги.

Наверно, многие пробовали устаревший метод отправления своих сообщений в группы новостей, на доски объявлений и другие общедоступные интернет-страницы. И хотя это может быть выгодно, все равно это непрерывная хозяйственная работа, которую нужно делать много раз (и с очень маленькими результатами). Не секрет, что многие используют спам и даже могут похвастаться неплохими результатами, но наживают множество врагов и их бизнес не может быть долговременным. Тогда почему так много людей используют спам? Ответ прост: эти люди не могут найти другой путь, чтобы последовательно приводить тысячи посетителей на их сайты, день за днем, месяц за месяцем. Они чувствуют, что тысячи их непрошенных рекламных сообщений - это единственный способ делать деньги!

**НО ЕСЛИ ТРАФФИК - ЭТО КЛЮЧ К УСПЕХУ, А БЕСПЛАТНЫЕ ОБЪЯВЛЕНИЯ И СПАМ - НЕ РЕШЕНИЕ, ЧТО ЖЕ ЯВЛЯЕТСЯ РЕШЕНИЕМ?**

**КЛЮЧ К НЕПРЕРЫВНОМУ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОМУ ЕЖЕДНЕВНОМУ ДВИЖЕНИЮ НА ВАШЕМ САЙТЕ - В ЧЕТЫРЕХ СЛОВАХ: "БЕСПЛАТНЫЕ АВТОМАТИЧЕСКИЕ ГЕНЕРАТОРЫ ТРАФФИКА".**

Люди не ищут коммерческие письма, они не мечтают, чтобы больше узнать о Вашей деятельности, они ищут бесплатную информацию и инструменты, которые принесут им пользу. Ваши посетители думают только об одном: какая в этом польза для меня? Что я найду здесь даром? Почему я должен сюда возвратиться? Если Ваш сайт не отвечает на эти вопросы, то желаемого траффика он не получит и нет никакой причины, чтобы посетитель вернулся снова, рекомендовал Ваш сайт своим знакомым или купил Ваш продукт или услугу. Обратите внимание на сайты с высокой посещаемостью (1000 уникальных посетителей ежедневно): они дают посетителям то, чего они хотят... Свободную информацию и инструменты, полезные для посетителей. Первая вещь, которую ищут Ваши посетители, это бесплатная информация. Но это не все, что они хотят! Этого не достаточно в интернет-конкуренции! Вы можете обеспечить посетителей инструментами для облегчения их жизни. Каждый сайт нуждается в **АВТОМАТИЧЕСКИХ ГЕНЕРАТОРАХ ТРАФФИКА**, чтобы остаться конкурентоспособным в современной интернет-среде.

**НА ПОМОЩЬ ПРИХОДИТ CGI!** Попробуем избежать сложных технических терминов для описания этого языка программирования, чтобы не вызвать смех асов Интернета (впрочем, они сами давно и успешно используют cgi и не нуждаются в статьях о преимуществах использования этого языка программирования!). Итак, обычный сайт делается в формате HTML с помощью программы типа Front Page и т. д. Можно создать приличный сайт с цветом, графикой и прочим, но такой сайт, с точки зрения маркетинговых целей, имеет одну слабость: он статичен! cgi делает сайт активным, живым благодаря созданию форм, которые собирают информацию о Ваших посетителях. Виды бизнеса, которые будут рассмотрены ниже, так или иначе используют cgi. Только один из них имеет дело с cgi-программированием (достаточно сложное дело), остальные бизнесы - с изучением и монтажом. Лучшие ресурсы из области cgi-программирования можно найти на сайте <http://www.cgi-resources.com>.

### **CGI-ПРОГРАММИРОВАНИЕ**

Если Вас привлекает интеллектуальный высокотехнологичный бизнес, то cgi-программирование - для Вас. Если Вы создаете уникальные cgi-скрипты, которые увеличивают траффик, это может стать очень хорошим бизнесом, поскольку потребность в увеличении посещаемости сайтов никогда не иссякает.

### **ПРОСТЫЕ ИНТЕРАКТИВНЫЕ ФОРМЫ И ГОСТЕВЫЕ КНИГИ**

Инсталляция cgi-программы для владельцев сайтов может стать более или менее трудной задачей. Всегда найдутся пользователи, которые не захотят иметь дело с инструкциями создателей программ, а, скорее, воспользуются cgi на специализированном сервере. Владельцы сайтов хотят иметь интерактивные формы, чтобы получать информацию от своих посетителей, и Вы можете помочь им в этом! Конечно, при условии, что Ваши услуги окажутся конкурентоспособными, т.е. более качественными в сравнении с бесплатным сервисом. За небольшую оплату Вы могли бы установить небольшие формы обратной связи или гостевые книги на сайтах, которые в этом нуждаются, или обеспечить хост для их cgi - скриптов.

### **ТЕМАТИЧЕСКИЕ ДОСКИ ОБЪЯВЛЕНИЙ**

Небольшой хороший инструмент для привлечения и удержания посетителей. Вероятно, это один из первых автоматических генераторов траффика, который был использован вебмастерами, но он все еще способен создать дополнительный траффик сайтам. Наличие бесплатной тематической доски объявлений - это тоже хороший способ собрать больше информации о посетителях. На Западе сайты, имеющие мощные доски

объявлений, и, следовательно, большую посещаемость, продаются за 700\$. И Вы тоже можете зарабатывать Ваши деньги, помогая владельцам сайтов устанавливать доски объявлений.

### **FFA СТРАНИЦЫ ССЫЛОК**

Наверно, каждый мечтал бы о ежедневной публикации сотен рекламных сообщений для своего сайта, не прибегая к спаму? Это возможно при наличии собственной страницы FFA (страницы обмена ссылками). Создайте простой общедоступный сайт ссылок, который автоматически рассылает почтовые сообщения каждому, кто оставляет на Вашей странице ссылку на свой сайт. Вы можете работать как "монтажник" cgi, продавая полный пакет услуг: установка скриптов, быстрая исходящая электронная почта, регистрация сайта в различных необходимых программах.

### **ФОРУМЫ**

Форумы быстро завоевали популярность и являются одним из лучших способов заставить посетителей возвращаться к Вашему сайту. Есть форумы, которые получают 500 000 хитов ежемесячно, не потратив ни пенни на рекламу. Люди многократно возвращаются за ценной информацией, которую они там получают. Комбинация дискуссионных досок, информационных бюллетеней (рассылок) с хорошо продуманной стратегией Вашего сайта - лучший рецепт для успеха в Интернете. Дискуссионная доска - форум - одна из легких для установки программ.

### **ПЕРСОНИФИЦИРОВАННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ БЮЛЛЕТЕНИ (EZINES)**

Ezine - аналог наших рассылок (прим. перев.) Информационные бюллетени - прекрасный способ для продолжения перспективных контактов с Вашими подписчиками - потенциальными постоянными покупателями. Относительно новая особенность - рассылки с персонализированными сообщениями Вашим подписчикам. В основе программ такого рода лежит язык cgi и Вы сможете установить одну из таких программ на своем сайте. Выбрать подходящую можно на сайтах cgi-ресурсов по указанной выше ссылке.

### **ТОРГОВЛЯ (ОБМЕН) ССЫЛКАМИ**

Если посмотреть на сайты, имеющие последовательный трафик, то можно обнаружить, что они имеют опосредованные связи с сотнями других сайтов. На сегодня существует целый ряд cgi-скриптов, которые могут помочь в управлении процессом обмена ссылками. Эти скрипты отслежат все сайты, связанные с Вашим, и проверят, все ли Ваши партнеры по-прежнему ссылаются на ваш сайт. Одна из этих программ, в пакете с письмом, может быть предложена сайтам со схожей тематикой для эффективного осуществления бизнес-плана. Покажите другим бизнесам, как они могут управлять трафиком, используя инструменты обмена ссылками.

### **ОТКРЫТКИ**

Открытки становятся обычными в Сети Интернет, но это не значит, что они больше не работают. Посетитель может зайти на Ваш сайт и отправить открытку друзьям. После этого друзья этого посетителя заходят на Ваш сайт, чтобы прочесть эту открытку и послать открытку кому-то еще. Каждый раз отправляемая открытка приносит новых посетителей Вашему сайту. В настоящее время доступны программы открыток с Вашей собственной графикой и музыкальными файлами. Открытки могут быть персонализированные для любого сайта, темы или праздника. И хотя они используются, кажется, повсюду, но все еще являются генераторами трафика.

### **ПОИСКОВЫЕ МАШИНЫ**

Любая программа, которая имеет отношение к поисковым машинам, вызывает неизменный интерес. Пара популярных, доступных программ из этой области: программа для регистрации в поисковиках и еще - для проверки позиции каждого сайта в поисковых машинах. Такие инструменты могут быть популярными строителями трафика для Вашего сайта.

## **УНИКАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ТРАФФИКА**

Практически ежедневно появляются программы, способные автоматически производить движение к Вашему сайту. Партнерские программы, автоответчики с многократными сообщениями, простые игры и многое другое - все эти программы являются мощными инструментами создания траффика. Нет пределов в этой области, и использование cgi-скриптов всегда будет иметь прекрасные результаты в Сети Интернет. Найдите для себя уникальную программу или сделайте собственную. Это будет хорошим вторичным доходом для любого веб-мастера или промоутера, в добавление к многократным потокам дохода в сети.

### **КНИГИ**

Это наиболее распространенный информационный продукт. Многие ограничивают потенциал своего бизнеса, не желая иметь дело с книгами. Они видят, как много требуется для создания книги. Большое неудобство книг - время, силы и средства, необходимые с момента завершения труда до выпуска тиража. Более новая версия книг - электронная. Публикация e-book - дело нескольких часов при использовании доступных программ (например, E-book Compiler - примеч. М.Д.). Стоимость публикации и затраты на пересылку - нулевые, ваш клиент просто закачивает такую книгу на свой компьютер.

### **СООБЩЕНИЯ**

Они меньше по объему, по сравнению с книгами. Сообщения больше подходят для динамичных, постоянно изменяющихся тем типа интернет- маркетинга. Сообщения прекрасно подходят в качестве бесплатного или дешевого дополнения к другим продаваемым информационным продуктам, которые вы считаете ведущими в вашем бизнесе. Сообщения могут быть изданы как в печатном, так и электронном форматах.

### **КУРСЫ**

Если вы создаете информационный продукт, который представляет собой постепенное руководство, как достичь тех или иных результатов, вы можете оформить это в обучающий курс (курс может быть в виде книг, видеозаписей, руководств, сообщений, аудиозаписей и пр. отдельно или вместе, в одном пакете). Тренинговый курс может содержать специфические пошаговые руководства (включая примеры и образцы). Хороший курс можно сделать из видеосъемки семинара.

### **СЕМИНАРЫ**

Если ваша презентация действительно хорошо сочетается с практическим тренингом, то можно рассмотреть вариант проведения семинара в качестве продаваемого продукта (или сопутствующего продукта в дополнение к основному). Если вы собираетесь проводить семинары, то потребуется немного времени, чтобы узнать, как говорить с публикой, представлять выступающих, готовить помещение и презентации. Имейте в виду, что большинство организаторов семинаров были ведущими докладчиками на других народных конференциях, прежде чем они стали организовывать свои собственные семинары.

### **ВИДЕО**

Видео наиболее часто используется в информационном бизнесе. Если вы хотите, чтобы ваши клиенты видели наглядно, как что-то надо выполнить, в этом случае видео - самый актуальный способ передачи информации. Самая большая проблема - в технических навыках для производства видеозаписей. Цена видеоборудования достаточно высокая, поэтому лучше прибегнуть к услугам оператора и профессионального редактора, а самому сосредоточиться на содержании.

### **АУДИОЗАПИСИ**

Создание аудиозаписей как информационного продукта подробно обсуждалось выше. Аудиозаписи - самый простой вариант для начала вашего информационного бизнеса. Произнесенное слово часто имеет больший вес для слушателей, в сравнении с прочитанным. Другое преимущество аудиозаписей, по сравнению с другими форматами, доступными для ваших информационных продуктов, в том, что их просто слушают.

Чтобы читать книгу или просматривать видеозапись, ваши клиенты должны выделить время, чтобы сесть и обучаться. Аудиозапись же может быть просто проиграна на плеере во время прогулки или в транспорте.

### **СЕКРЕТНЫЕ САЙТЫ**

В сети Интернет большое развитие получили так называемые секретные сайты. Чтобы иметь доступ к постоянно обновляемой информации на таких сайтах, клиент вносит ежемесячную или разовую плату, чтобы иметь доступ к постоянно модернизируемым веб-страницам, полным определенной информации для того или иного целевого рынка. Секретные сайты, кажется, работают лучше всего, когда вы постоянно обновляете информацию для ваших клиентов. Успешные модели секретных сайтов, которые я видел, включают такие темы, как интернет-маркетинг, предметы потребления, торговлю акциями и новости. В перспективе можно ожидать количественный рост этого типа сайтов, и вы могли быть одним из владельцев такого сайта. На <http://www.paperlessnewsletter.com> можно получить больше информации о вашем собственном членстве на секретном сайте.

### **ИНФОРМАЦИОННЫЕ БЮЛЛЕТЕНИ**

Печатные средства информации не исчезнут, несмотря на гигантские темпы роста информационной суперавтомагистрали Интернета. Печатные специализированные информационные бюллетени все еще процветают и представляют собой хорошую деловую возможность для потенциальных издателей. Расценки на подписные информационные бюллетени - от 30 до 300 долларов в год. Если Ваш список рассылки - 1000 человек, то можно иметь приличный доход и хороший потенциал для объединения с другими бизнесами на вашем целевом рынке.

### **ДИЛЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ**

Для тех, кто хотел бы появиться на рынке с проверенным продуктом, существуют дилерские программы. 98% новичков в информационном бизнесе стартует с дилерских программ, и это самое легкое начало. Вы можете выбрать проверенный продукт, пользующийся спросом, воспользоваться предложенными коммерческими письмами и немедленно начинать зарабатывать. Недостаток такого рода программ в том, что вы получаете только свои проценты... 90% дилерских программ бесплатные (хотя некоторые компании назначают достаточно высокую стоимость за право продажи их продукта).

### **ПРИБРЕТЕНИЕ ПРАВ НА ПРОДУКТ**

В отличие от дилерской программы, в этом случае вы становитесь обладателем права на продажу того или иного информационного продукта и все заработанные деньги - ваши. Многие компании специализируются на продаже таких прав. Проблема состоит в достаточно высокой оплате за право переиздания. Если бы я начинал свой информационный бизнес сегодня, то нашел бы "горячий" продукт с правом переиздания. Это вариант может дать максимальные шансы на успех при старте в информационном бизнесе.

## **5.5. Продажа программного обеспечения**

Что делает самый богатый человек в мире? Продает программное обеспечение, в котором нуждается каждый компьютерный пользователь. Почему программное обеспечение является одним из самых продаваемых продуктов? Потому что с его помощью люди получают удовольствие или решают свои проблемы! Продажа программного обеспечения - хороший первичный бизнес, но это может стать и вторичным потоком дохода для многих сайтов, поскольку практически любой их посетитель заинтересован в том или ином типе программ. Чтобы помочь Вам стартовать в этом виде бизнеса, я включил в эту главу 10 вариантов, которые так или иначе связаны с продажей программного обеспечения. Девять из них - дилерские программы, ведь создание собственного ПО - непростая работа и научиться этому нельзя за один выходной.

Рассмотрите идеи, которые будут приведены ниже, а пока обратитесь к сайту партнерских программ <http://www.associateprograms.com/index.shtml> .

### **СТАНЬТЕ ПРОГРАММНЫМ РАЗРАБОТЧИКОМ!**

Самый лучший, но и самый трудный путь - самостоятельное создание программных решений для потребностей клиентов. Наем программистов слишком дорог для мелкого бизнеса, а изучение необходимых для создания собственных программ навыков - слишком долгий процесс, хотя это было бы лучшим выбором для бизнеса в сети Интернет. Пример - <http://www.elance.com> .

### **ПЕРСОНИФИЦИРОВАННЫЕ ПОЧТОВЫЕ ПРОГРАММЫ**

**Online Automation** продает одну из лучших почтовых программ на планете - **Postmaster**. С ее помощью можно выпускать персонафицированные сообщения тысячам адресатам, создавать списки рассылки, хранить информацию о своих клиентах и подписчиках - <http://post-master.net/rs/bizweb/> .

### **РЕГИСТРАЦИЯ В ПОИСКОВЫХ СЕРВЕРАХ И РАНЖИРОВАНИЕ ПОЗИЦИИ САЙТА**

**Web Position Gold** - большая программа, позволяющая отслеживать ранжирование сайта в поисковых серверах и даже помогает создавать страницы с высокими позициями в поисковых машинах - <http://www.bizpromo.com/webposition/> .

### **SEARCH ENGINE COMMANDO**

Эта новая программа регистрирует страницы сайта в поисковых серверах с периодичностью, задаваемой главными поисковиками. Регистрация сайта помещается на автопилот. Адрес сайта компании - <http://activemarketplace.com> .

### **АВТООТВЕТЧИКИ**

**Postmaster Online** создал серию автоответчиков для работы в сети Интернет с автоматическим продолжением контактов, формированием списка рассылки и прочими полезными функциями - <http://www.postmasteronline.com> .

### **ОБЛЕГЧЕННОЕ JAVA-ПРОГРАММИРОВАНИЕ**

Компания **Riada** создала изящные решения для java-программирования, которые может использовать даже начинающий веб-мастер. Плывущий текст, меняющиеся картинки, заголовки, кнопки, мультипликация и т.д. создаются за считанные минуты! Java-программированием мало кто будет заниматься самостоятельно, но это может быть простым благодаря программным решениям **Riada** - <http://www.riada.com/main.html> .

### **ДИСКОНТНЫЙ ШОППИНГ**

Это не столько дилерская программа, сколько способ увеличить ваш трафик. **Roboshopper** ведет поиск среди тысяч сайтов. Поисковый сервис организован так, чтобы быть неотъемлемой частью вашего сайта. Другими словами, вы не раскручиваете этот сайт - вы включаете их технологию в ваш сайт. Вы вставляете свой заголовок, и у посетителя вашей странички создается впечатление, что **Roboshopper** является частью Вашего сайта. Это добавляет интерес к Вашему сайту и причину для возвращения посетителей. <http://www.Roboshopper.com> .

### **ПРОГРАММНОЕ И АППАРАТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (более 50 000 единиц)**

Это может стать вашим магазином программного и аппаратного обеспечения. Эта программа филиала платная, но зато включает множество программных продуктов, которые вы сможете продавать и получать прибыль - <http://www.speed-e.com/partners> .

### **ГРАФИЧЕСКИЕ ПРОГРАММЫ**

Анимированная графика заголовков делается при помощи программы **Xara3D**. Вы можете находить клиентов для этой простой дешевой программы и получать свои комиссионные - <http://www.club.xara.com/referrer> .

### **МОМЕНТАЛЬНО СОЗДАНИЕ САЙТОВ**

В **Host4Profit** Вы получаете 300 мб дискового пространства, хостинг, доменное имя и полностью настроенный бизнес с системой автоответчика, информационным

бюллетенем, корзиной для заказов и т.д. Вы можете продавать свои цифровые продукты и зарабатывать дополнительно на привлечении клиентов в Host4Profit - <http://www.host4profit.com> .

## **5.6. Создание собственных видеороликов**

Мы уже рассматривали производство видео (на любых носителях) в разделе о создании ваших собственных информационных продуктов, но мне хотелось бы показать вам еще несколько идей из этого направления.

Видео - чрезвычайно популярный формат, который может быть использован для публикации информации, по целому ряду причин:

1. Многие клиенты предпочитают информацию в видеоформате: они привыкли воспринимать жизнь через телевизор.
2. Многие не имеют времени или желания читать книги.
3. Видео в интернете все-таки не очень практично, за исключением коротких клипов.

Все это создает отличные возможности для сильных предпринимателей в производстве видео для маленьких рыночных ниш. Когда я говорю о маленькой рыночной нише, то имею в виду низкобюджетные видеоролики для определенной целевой аудитории. Вы выбираете рынок, до которого не снизили телевизионные гиганты, но для вас он достаточный, чтобы иметь от него прибыль.

Вы можете и должны избегать излишних затрат на приобретение оборудования и изучение технических вопросов. Самый легкий способ для производства собственного видеоролика - идти от идеи, шаг за шагом следовать своей схеме, а затем уже нанимать необходимый технический штат, в котором вы нуждаетесь. Вы можете арендовать на день студию и профессиональные редакторы выполнят за вас необходимую работу.

Как только ваш видеоролик готов, можно приступать к копированию. Копирование особых трудностей не представляет. Три необходимые вещи, которые вам понадобятся для начала продаж:

1. Спроектировать сайт или использовать уже имеющийся.
2. Подготовить пресс-релиз для целевых изданий и рассылку.
3. Определиться со способом оплаты (доступные варианты).

Одна видеолента не сделает вас миллионером, но поможет стартовать в информационном бизнесе в минимальные сроки. Как только вы получите определенную прибыль, то можете развивать свой бизнес со следующей идеей. Таким образом можно создать несколько видеолент и подумать о приобретении собственного оборудования.

В наши задачи не входит учить, какие именно видеоленты вы должны делать, я хочу дать несколько идей, которые могут разбудить ваше мышление и вы сами начнете продуцировать собственные идеи. Эта мысль справедлива для всей книги. Мы не даем детальные команды и не сообщаем точно, какой бизнес вы должны делать или использовать в качестве дополнительного источника дохода. Наша цель только в одном: мы хотим помочь вам придумать идеи для вашего собственного бизнеса. Мы хотим показать, как много существует возможностей для этого! И вы сможете понять, что сможете сделать.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Есть ли что-то такое, что вы умеете хорошо делать? Наиболее распространенный тип видеoinформации - просто ролики, которые показывают, как что-то можно сделать. Вы можете создать ролик, который показывает, как сделать сайт и оптимизировать его для поисковых систем. Это может быть обучение шитью или успешной игре в пейнтбол. Все что угодно из того, что вы знаете (в крайнем случае, вы можете воспользоваться консультациями специалиста в той или иной области). Главное - убедиться, что ваша

информация уникальна и ее нельзя с легкостью найти на телевидении или в других источниках информации.

## **РЕПОРТАЖИ О СОБЫТИЯХ**

Быстрее всего можно стартовать с видеорепортажами о торговых презентациях и торговых выставках. Вы можете получить заранее заказ или разрешение для записи на пленку того или иного события и интервьюирование людей. По всей стране ежегодно происходят тысячи событий, и вы всегда сможете найти что-либо для создания интересного и захватывающего ролика.

## **ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Вспомните свои попытки обучения пользованию какой-либо программой! Во многих случаях это достаточно затруднительное дело. И это еще одна возможность для предпринимателя! Видеоролики могут быть созданы для целого ряда программ, особенно интернетовских (которые помогают в получении дополнительного дохода или экономят время).

## **ТЕХНОЛОГИИ**

Новым технологиям всегда сопутствуют новые проблемы. Любую новую технологию может сопровождать видеоролик. Вы можете показать, как использовать ту или иную технологию, основные рычаги для ее освоения и каких можно избежать проблем. Думайте о новых инструментах, держите "ушки на макушке"- каждый день приносит новые возможности!

## **СЕМИНАРЫ**

Еженедельно проводятся сотни семинаров и тренингов по самым разным темам. Вы можете сообщить организаторам семинара, что у них есть возможность получить видеоленту их мероприятия, а также права на ее распространение с условием, что и вы получаете свое право на эту видеозапись. Это может стать простым способом выйти на рынок с вашим видео, сделанным на популярной теме (если семинар или тренинг достаточно популярны).

## **ХОББИ**

Когда люди спрашивают меня, какое занятие может стать домашним бизнесом, я всегда говорю: "Делайте то, чем вы наслаждаетесь!". Какие у вас увлечения? Любое из ваших увлечений может стать темой для видео. Дрессируете ли вы собак, рисуете ли картины, делаете ли мультипликацию - в любой области ваших интересов можно найти рынок для видео. Посмотрите журналы, посвященные вашей теме, или придумайте свои идеи, читая статьи и объявления.

## **ПРОБЛЕМЫ**

Люди покупают по двум причинам: для получения удовольствия и для решения своих проблем. Найдите проблемы, которые есть у людей, и покажите на своей видеоленте, как можно их решить. Для подающего надежды предпринимателя проблемы - не проблемы, а возможности для новых продуктов! Для того, чтобы найти проблему, достаточно пяти секунд, а вот для поиска способа ее разрешения потребуется гораздо больше времени...

## **МЕЧТЫ**

Сделайте видео о народных мечтах! О путешествиях по миру, о том, как выбрать круиз, о местных романтических ресторанах и гостиницах и т.д. Покажите людям их мечты для их удовольствия! Дайте людям то, о чем они постоянно мечтают и думают!

## **РАБОТА ПО НАЙМУ**

Вы можете делать видео для других компаний. Это потребует хороших навыков в работе с камерой и умения редактировать, но может обеспечить хороший источник дополнительного дохода для любого видеобизнеса. Существует немало бизнесов, которые привлекают специалистов со стороны для выполнения полной или частичной работы и готовы разделить часть прибыли от результатов такого сотрудничества.

### **5.7. Участие в партнерских программах Интернета**

Партнерские, или дилерские программы - один из лучших источников дохода для любого сайта.

Вы окажетесь в выигрыше, если, имея какие-либо собственные уникальные продукты, сервис или иное, сможете приобрести права на какой-либо чужой продукт. Партнерские программы, в среднем, позволяют получать 10-40% от ваших продаж, так что с приобретением прав на продукт вы выигрываете материально с более высоким процентом.

Для начала бизнеса неплохим вариантом может стать приобретение прав на какое-либо изделие (за 1000 долларов или меньше) в качестве вашего основного продукта. А участие в различных партнерских программах, соответствующих вашей основной теме, поможет вам создать дополнительные источники дохода.

Будьте разборчивы при выборе партнерской программы для своего сайта!

Три главных вопроса, которые вы должны задать себе, прежде чем присоединиться к партнерской программе:

**Вписывается ли это в мою полную тему?**

Не выходите за рамки своей темы. Мы обсуждали это в первой главе. Многие сайты стали только местом с перечнем самых различных партнерских программ. Не допускайте, чтобы это случилось с вами. Удостоверьтесь, что имеете только одну тему и стратегию на протяжении всего вашего сайта. Не продавайте пищевые продукты и программное обеспечение на одном сайте. Это не будет работать и только запутает ваших посетителей. На вашем сайте все должно идти в последовательном, непротиворечивом потоке.

**2. На самом ли деле это хороший продукт или сервис?**

Убедитесь, что вы можете рекомендовать это с энтузиазмом. Вам в самом деле нравится этот продукт (сервис) или вы пытаетесь сделать немного денег? Ведь посетители могут сообщить вам, как они рассматривают вашу презентацию. Убедитесь, что это именно тот продукт, который вы смело можете рекомендовать своим родным и знакомым.

**3. Хорошо ли это оплачивается?**

Вы не сможете заработать, если программа не платит. Обращайте внимание на план оплаты ТОЛЬКО после того, как ответили на два предыдущие вопроса. Не вскакивайте в программу только потому, что она, кажется, хорошо оплачивает. Если она не соответствует вашему сайту или не имеет убойного продукта (killer product), то вы должны искать другой путь.

Ниже - несколько вариантов партнерских программ из разных областей для общего знакомства. Мы не рекомендуем специально ту или иную программу, этот перечень для того, чтобы дать вам некоторые идеи.

#### **АВТОМОБИЛИ**

utoweb.com оплачивает своим партнерам за направленных на их сайт потенциальных покупателей автомобилей или людей, желающих разместить свои объявления о продаже подержанных автомобилей. <http://www.autoweb.com/affiliate>

#### **КНИГИ**

mazon.com - наиболее известный сайт для продажи книг в интернете и в настоящее время имеет более чем 300,000 филиалов. <http://www.amazon.com>

## ПИЩЕВЫЕ ПРОГРАММЫ

iHerb платит комиссионные от продаж их продуктов из трав а также книг о питании. <http://www.iherb.com/linktous.html>

## ЖУРНАЛЫ

ENews располагает самым большим выбором журналов и Вы можете делать деньги, направляя покупателей на этот сайт. <http://www.enews.com>

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ

Mark Joyner и Foreverweb создали одно из лучших представительств для информационных продуктов. У них больше дюжины различных информационных продуктов и большая сеть филиалов. <http://www.roibot.com/>

## ПАРФЮМЕРИЯ

Fragrancenet к настоящему моменту имеет внушительную коллекцию из 1000 ароматов, и Вы можете зарабатывать у них деньги, если это не противоречит теме Вашего сайта. <http://www.Fragrancenet.com/zhtml>

## ГОЛЬФ

Гольф- это страсть миллионов людей, и Вы можете сделать прибыльным партнерство с Clip Shot Golf, если, конечно, Ваш сайт связан с темой гольфа. <http://www.chipshot.com/substitute.cgi?page=partner>

## СПОРТИВНЫЕ ТОВАРЫ

FogDog- крупный продавец спортивных товаров в интернете, и Вы можете иметь прибыль от собственного спортивного магазина. <http://www.fogdog.com>

## ПУТЕШЕСТВИЯ

Сотрудничество с Inntopia позволит Вам иметь комиссионные от превосходных туров, которые купят в Inntopia посетители Вашего сайта. <http://www.inntopia.com>

## Instant Internet Cashflow System

Станьте нашим дилером в Instant Internet Cashflow System. Это один из самых популярных обучающих курсов по интернет-маркетингу. Мы оплачиваем 50% от всех Ваших продаж. <http://www.allthesecrets.com>

## **5.8. Создание списка адресатов - собственной почтовой рассылки**

### **1. Генерируйте трафик для своего бизнеса!**

Один из самых распространенных вопросов, который мне постоянно задают: "Как Вы получаете большой трафик на свой сайт?" Секрет получения трафика на самом деле настолько простой, что многие просто пропускают это. Если вы хотите получить большой трафик на своем сайте, дайте людям причину прийти на этот сайт! Что вы предлагаете своим посетителям, когда они оказались на вашем сайте? Лучшая из всех вещей: дайте им бесплатное содержание. Я не говорю о бесплатных сообщениях, статьях. Хотя это тоже хорошее начало. Найдите в своей области что-то такое, в чем нуждаются пользователи Интернета: бесплатная регистрация в поисковых серверах, бесплатный курс обучения в Интернете и прочее. Выберите горячую идею, которая заставит людей прийти на ваш сайт.

Если вы проводите достаточно времени на форумах и общаетесь с людьми со сходными интересами, то всегда можно найти какую-либо "горячую" потребность, которая есть у многих, и бесплатно предлагать это на своем сайте. Как только это у вас появится, счетчик трафика резко пойдет вверх!

Вы можете использовать некоторые дополнения, способствующие росту трафика:

- сайты FFA, где каждый может разместить свою ссылку;
- доски объявлений;
- чаты;
- сайты открыток;
- форумы

- и так далее.

## **2. Старт вашего собственного списка рассылки**

Начните собирать и работать со своим списком рассылки, но только не занимайтесь спамом! Для тех, кто не знает: спам - это практика рассылки электронной почты тысячам людей, не просивших о ваших сообщениях и не входивших с вами в контакт прежде.

Наверняка вы тоже получаете спам. Почему среди сообщений электронной почты так много спама? Если каждый удаляет спам из своего ящика, то почему люди продолжают посылать спам? Это просто. Хотя процент ответов на их письма чрезвычайно низок, тем не менее, они все-таки получают заказы на продукты и услуги, которые предлагают. Стоимость отправки массовых сообщений ничтожна и рассматривается ими как хорошее рекламное транспортное средство. Правильно?

Неправильно... Во всех предложениях массовой электронной почты вы, оказываясь, не получаете другой стороны истории. Что случается после того, как вами отправлена массовая электронная почта?

Вы можете потерять локальный провайдерский сервис, свои сайты, адреса электронной почты и прочее. Всего несколько жалоб (даже если вы попытаетесь скрыться) - и ваш аккаунт на сервере будет закрыт.

Это даже не охватывает вопросы вашей репутации и юридические аспекты рассылки незапрашиваемой массовой электронной почты. В настоящее время в нескольких государствах существуют действующие или разрабатываются законы, по которым рассылка предложений без предшествующих деловых контактов может обойтись вам в 500 или более долларов.

Если вы намереваетесь использовать спам, не делайте этого. Существует так много других, более эффективных, способов продажи ваших продуктов или услуг в Интернете, что не стоит брать на себя риск, сопряженный с рассылкой спама.

Что вы должны делать?

Можно сообщить это в одном предложении: вы должны создавать свой собственный список рассылки СЕГОДНЯ! Почтовый маркетинг эффективен (именно поэтому так много людей использует спам). Собственная почтовая рассылка будет делать постоянные продажи для вашего бизнеса!

Мы наблюдаем, как кто-то пытается создавать свой бизнес в Интернете без того, чтобы развивать любой тип списка рассылки. Вы можете строить свой бизнес в Интернете без списка, **НО ЧТО ВЫ ТОГДА ХОТЕЛИ БЫ ПОЛУЧИТЬ?**

Электронная почта бесплатна. Даже если вам придется купить лист-сервер или иной тип почтового приложения, чтобы выпускать свою электронную почту, речь идет о паре сотен долларов в год, но это дает вам возможность иметь **НЕОГРАНИЧЕННУЮ** связь с вашими потенциальными и реальными клиентами.

Списки рассылки электронной почты - это волна будущего в Интернете.

Самый легкий путь создания собственного списка - создание информационного бюллетеня (рассылки). Выпуск информационного бюллетеня обеспечит вашу конкурентоспособность в будущем Интернет-маркетинге. Совершенно бесплатно вы можете использовать возможности Listbot - <http://www.listbot.com>.

Вы можете выпускать рассылку ежемесячно, еженедельно или даже ежедневно. Если вы не можете писать собственные статьи, всегда найдется множество людей, которые позволят бесплатно использовать их статьи, только попросите! Создать рассылку настолько просто и настолько выгодно, что нет **НИКАКОГО** оправдания, если вы не делаете этого и при этом считаете себя серьезным предпринимателем в Интернете.

## **3. Используйте 7 потоков прибыли от каждого списка рассылки**

Ваш список рассылки имеет семь потоков прибыли. Здесь следует упомянуть только о двух, которые способны производить **ГАРАНТИРОВАННЫЙ** ежемесячный доход, вне зависимости от вида бизнеса, которым вы занимаетесь.

Первый поток прибыли от вашего информационного бюллетеня - от ваших собственных продуктов и услуг. Ежемесячно вы можете делать специальное предложение относительно **НОВОГО** продукта или услуги **ИЛИ** предлагать бонус, премию к своим продуктам или услугам.

Как известно, спам имеет ужасно низкий процент ответов. Рассылка же почты вашим подписчикам произведет 1-10% ответов. Подумайте над этим!

К примеру, если продукт стоимостью 97 долларов вы предлагаете списку из 2000 человек, то при проценте ответа, равном единице, ваш валовой доход может составить 1940\$. Если вы получаете процент ответа, равный двум, это удваивает ваш доход! И это можно делать **КАЖДЫЙ МЕСЯЦ** и даже каждую неделю!

А если ваш список имеет 50 000 подписчиков? Я знаю о некоторых рассылках, которые имеют более 600 000 участников. Даже самый небольшой список из 2000 адресатов может быть создан за 2-3 месяца без больших рекламных затрат.

Второй поток прибыли от вашего информационного бюллетеня - продажа в нем рекламного места. И хотя это небольшие деньги, но это неплохой ежемесячный доход.

А теперь подумайте о том, что вы можете извлекать из своего списка все семь потоков прибыли!

**Оправдания непростительны!**

Обычно, когда я говорю людям о необходимости создания собственного списка рассылки, они говорят:

**1. Я не знаю, как...**

Существует много ресурсов по созданию собственного информационного бюллетеня. Ежедневно выходит множество рассылок на эту тему. Вы можете учиться, как создавать собственный список рассылки и вы можете научиться тому, как от этого получать прибыль.

**2. Я не могу "выдать" много содержания...**

Возможно, это оттого, что вы не автор. Прежде всего, я надеюсь, что вы знаете много о теме, с которой имеет дело ваш бизнес. Но, независимо от того, что вы продаете, безотносительно проблем, которые вы решаете... Все может стать базисом для вашего контента!

Вторая вещь, которую вы можете делать, - использование чужого контента. Сотни издателей информационных бюллетеней позволяют публиковать их статьи в вашей рассылке с условием размещения информации о возможности контактов с автором. Все, что вы должны сделать, - попросить, и многие дадут свои статьи для бесплатного использования.

**3. Существует слишком много ezines и информационных бюллетеней...**

А кто вам сказал, что основой для формирования вашего списка рассылки непременно должен стать ezine? Когда я говорю о формировании списка рассылки, это означает не только ezine, хотя это одна из самых популярных форм общения с подписчиками.

Мы собираюсь дать вам 10 различных идей, с которыми вы можете начинать создание своего списка.

Хочу сделать еще одно примечание. Вы должны начать **СЕГОДНЯ!** Если вы не начинаете уже сегодня разработку и воплощение своей идеи, то, вероятно, вы никогда этого уже не сделаете. Обладание вашим собственным списком рассылки настолько важно для вашего интернет-бизнеса, что я должен подчеркнуть, насколько важно не откладывать его создание, если вы хотите преуспеть в своем бизнесе в Сети Интернет.

## **EZINE**

Это основа для большинства списков рассылки. Вы можете начинать ezine на любую тему (ezine - просто электронный информационный бюллетень, который выпускается по электронной почте). В своем информационном бюллетене вы размещаете информацию на свою определенную тему. Подпишитесь на несколько информационных

бюллетеней, продумайте идеи, которые станут основой для вашего собственного информационного бюллетеня.

### **СОВЕТ ДНЯ**

С этой простой идеей вы можете строить ежедневные отношения со своими подписчиками. Образцы этого типа списка рассылки могут включать "шутку дня", "рецепт дня" и так далее. Придумайте любую тему, с которой вам самим интересно выйти к своим подписчикам. Ищите повсюду, где только сможете, советы на каждый день, чтобы послать их своему списку.

### **ОБНОВЛЕНИЯ**

Если вам все-таки не удалось придумать идею для своего информационного бюллетеня или у вас просто нет времени для еженедельной или ежемесячной отправки своих статей, можете выпускать уведомления списку подписчиков об обновлениях на вашем сайте. **Обратите внимание!** Для этого типа списка желательно включить какой-либо бесплатный бонус для тех, кто подписывается на ваши выпуски.

### **СПИСОК РЕСУРСОВ**

Это еще одна простая идея. Ваши выпуски могут содержать перечень ресурсов, которые могут быть использованы вашими подписчиками. Это просто в выполнении. Поскольку Вы изучаете свой рынок в интернете, отмечайте понравившиеся сайты и используйте это как основу для создания списка ресурсов, которые могут оказаться полезными вашей аудитории.

### **ДНЕВНИКИ**

Замечно, что этот формат в последнее время используется все чаще. Как правило, это ежедневный деловой дневник, своего рода обзор событий, происшедших в вашем бизнесе в этот день. Вы можете рассказать, как нашли нового поставщика, сделали так много продаж, дать ценную бесплатную информацию по какой-либо теме и так далее. Люди, использующие дневники своих бизнесов, могут строить сильные, крепкие отношения с читателями, если их публикации высокого качества, с хорошей информацией.

### **ДРУЖЕСТВЕННЫЕ ПИСЬМА**

При уместном использовании это может быть лучшим из всех форматов. Я имею в виду выпуск ваших еженедельных или ежемесячных персонализированных сообщений (для этого лучше использовать cgi или лист-сервер. С этим программным обеспечением вы можете обращаться по имени к тысячам подписчиков). Эти рассылки должны содержать хорошую, добротную информацию, которая окажется полезной для читателей. В конце таких сообщений используется P.S. В этом заключительном и очень важном разделе вы можете сообщить об инструментах для продаж, отзывах и прочем. Объявления редко используются в дружественном формате письма, поскольку вы хотите сохранить личный контакт с каждым; каждый читатель должен чувствовать, что вы пишете только для него.

### **ОБУЧАЮЩИЙ КУРС**

Создайте обучающий курс (6-, 12-, 24-недельный и пр.), еженедельно выходящий по электронной почте. Для этого предпочтительнее использовать автоответчик, способный выпускать последовательные сообщения с заданной периодичностью. Автоответчик выполнит всю вашу работу. Кроме того, на странице администрирования вашего автоответчика будет сформирован уже готовый список подписчиков. Сохранив этот список, вы в дальнейшем сможете высылать своим читателям обновления и информацию для последующего обучения, а также рекламу своего бизнеса и партнерских программ, в которых вы участвуете.

### **САЙТ-ЖУРНАЛ**

Многие веб-мастера начинают издавать информационные бюллетени, публикуемые непосредственно на сайте в формате журнала. Этот путь дает возможность включать графику, форматировать текст - словом, использовать все возможности веб-страниц.

Преимущество этого метода состоит в том, что вы можете включать в разделы большое количество информации в более легком для чтения формате. Недостаток состоит в том, что не так много людей прочтает выпуск вашего журнала, многие предпочитают получать сообщения в свои почтовые ящики. Если вы решили использовать этот метод, найдите способ сохранить список всех подписчиков, чтобы своевременно уведомить их о готовности нового выпуска.

### **ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ АУДИОВЫПУСКИ**

Может быть, вы предпочтете вместо традиционного письма издавать ежемесячные аудиопрезентации. Для этого можно использовать Real Audio и создать аудиосайт, который обновляется ежемесячно или так часто, как вы захотите. Отправив электронную почту своему списку, вы уведомляете своих подписчиков о новом выпуске своего сообщения и о выгодах, которые они получают от этого.

### **ЕЖЕМЕСЯЧНОЕ ВИДЕО**

Ту же самую идею можно воплотить, используя видео. Главная проблема двух последних методов - в медленной связи, используемой большинством интернет-пользователей, а также в том, что они должны установить соответствующее бесплатное программное обеспечение, чтобы увидеть или услышать ваши сообщения.

Но прогресс не стоит на месте, и в будущем аудио и видео станут более обычным явлением в сети Интернет

## **5.9. Получение дохода от подписного сайта**

Неплохо иметь 1000\$, 5000\$, 10000\$ или больше ЕЖЕМЕСЯЧНОГО дохода, который можно было бы получать постоянно, из месяца в месяц, без каких-либо продаж продуктов или услуг? Не волнуйтесь, я говорю не о сетевом маркетинге.

В Интернете существуют подписные сайты (Subscription Sites) с помесечной оплатой доступа к информации на них. Вы можете создать сайт, продавать подписку на него, и это может приносить вам деньги каждый месяц.

Такая форма услуг раньше была распространена среди adult сайтов (сайтов для взрослых), но она уже становится обычной среди других индустрий Интернета. Например, я знаю сайты о купле-продаже акций, продающие подписку за 300\$ в месяц и имеющие несколько тысяч подписчиков. Произведите простой арифметический подсчет.

Я видел успешные модели подписных сайтов не только в adult индустрия, но и сайты, посвященные новостям, интернет-маркетингу, продвижению проектов, ресурсам в определенных отраслях промышленности, платные информационные бюллетени. В принципе, на любом рынке есть место подписным сайтам.

Для того, чтобы быть успешным, вы встаете перед необходимостью придумать или найти уникальную информацию или инструментальные средства, в которых испытывает потребность каждый на вашем рынке. Например, если вы собираетесь издавать платный информационный бюллетень, то он должен содержать уникальную информацию, которую нельзя найти где-либо еще, и сопутствующие премии со значительной ценностью. Помните, что большую часть информации и инструментов, которые вы будете продавать на своем сайте, ваши клиенты могли бы найти где-нибудь и бесплатно, если бы они искали долго и трудно. Ключ к успеху в том, что вы должны это все предоставить или организовать таким способом, который будет легким для использования и для понимания.

C-Net сообщает, что только 10 процентов пользователей Интернета согласны оплачивать доступ к сайтам с интересующей их информацией, НО их количество растет с каждым днем. Люди приходят в расстройство от необходимости обследования миллионов сайтов в поисках того, чего они хотят. Если вы можете обеспечить доступ к нужной информации в удобном формате, то сможете получать прибыль от того, что помогаете людям, освобождаете их от трудностей, которые они испытывают в поиске нужной информации.

**Полный источник ресурсов**

Этот тип подписного сервиса состоит в том, что в одном месте вы можете собрать всю информацию для старта того или иного определенного бизнеса и обеспечить поддержку подписчиков. К примеру, я знаю один очень успешный подписной сайт, посвященный интернет-маркетингу, который обеспечивает подписчика необходимой информацией, программами, продуктами для продажи, форумами, где можно встретить других продавцов, и прочим. Этот сайт стал магазином, обеспечивающим потребности людей бизнеса в инструментальных средствах интернет-маркетинга. Вы можете сделать то же самое в выбранном вами бизнесе.

#### **Список ресурсов**

Если вы можете собрать наиболее полный комплект ресурсов, в которых существует потребность в какой-либо области и модифицировать его каждую неделю, то у вас уже есть потенциальный подписной сайт. Это может быть выполнено, например, со списками сайтов объявлений, ресурсами занятости, источниками для оптовых закупок, ресурсами, помогающими сэкономить деньги, и так далее.

#### **Средства продвижения интернет-проектов**

Linkomatic, AWeber, Submit It и многие другие создали инструмент, который помогает людям продвигать их интернет-бизнесы, и люди из месяца в месяц оплачивают пользование этими службами. Если вы сможете найти или создать уникальный инструмент раскрутки, который принесет трафик другим сайтам, вам гарантирована победа вашего подписного сайта.

#### **"Производство" потенциальных клиентов**

Если вы способны генерировать потенциальных клиентов для интернет-бизнесов, то можете считать, что у вас есть подписной сайт, о котором мечтает интернетовский народ. Если вы можете производить потенциальных клиентов, одного за другим, из числа людей, которые ищут определенные продукты, то бизнесы из соответствующих категорий пробьют дорогу к вашему сайту.

#### **Аудиобанк**

Идея создания онлайн семинаров. На основе записей интервью с лидерами и консультантами в определенной индустрии вы можете создать аудиобанк и ежемесячно пополнять его новыми интервью. Нулевая стоимость поставки аудиозаписей через Интернет поможет вам построить прибыльный клуб в выбранной области без затрат на пересылку и дублирование записей.

#### **Видеобанк**

То же самое можно сделать и с видео. С ростом скоростей доступа к Интернету для средних пользователей этот тип сайтов будет становиться все более популярным.

#### **Информационные бюллетени**

Как вы можете публиковать информационный бюллетень в Интернете за деньги, когда тысячи людей делают это бесплатно? Выигрывает, опять же, уникальность. Кроме того, что ваша информация должна быть самой лучшей, вы должны еще обеспечить подписчиков БЕСПЛАТНЫМИ премиями к подписке, которые стоят денег, оплаченных за подписку на этот информационный бюллетень. Позвольте людям почувствовать, что они получают больше, чем оплатили.

#### **Услуги**

Продажа интернет-услуг - наиболее популярный вид подписного платного сервиса, который вы можете осуществлять в Интернете. Каждый бизнес стремится иметь свой сайт, и вы можете получать от этого прибыль практически в любой области. Существует множество веб-сервисов, которые оплачивают комиссионные своим дилерам, но, по моему мнению, Virtualis предлагает лучшую программу (высокие комиссионные и превосходный клиентский сервис). Это доступно на <http://www.Virtualis.com/vr/tdcan/>

#### **Up-To-The-Minute**

Наиболее захватывающие и прибыльные сайты, которые предлагают непрерывно, поминутно обновляющуюся информацию. Эти подписные сайты

**посвящены темам торговли акциями, предметами потребления, есть новостные сайты, непрерывно модифицирующиеся, получающие самые высокие доходы и имеющие самое большое число подписчиков. Если вы вовлечены в индустрию, которая ДОЛЖНА ИМЕТЬ постоянный поток информации, то обнаружите, что это наиболее успешный бизнес из всех возможных в Интернете**

## 6. ГРАЖДАНСКИЕ ПРАВА ИНВАЛИДОВ

### УСТАНОВЛЕНИЕ ГРУППЫ ИНВАЛИДНОСТИ. ОБЖАЛОВАНИЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ МЕДИКО-СОЦИАЛЬНОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ.

Гражданин может быть признан инвалидом только на основании заключения медико-социальной экспертизы.

Состав комиссии, осуществляющей признание человека инвалидом, определяется решением руководителя медико-социального учреждения, в котором проводится экспертиза. Кроме того, каждый человек может привлечь к работе комиссии специалиста за счет собственных средств, который будет обладать правом совещательного голоса.

Для назначения медико-социальной экспертизы необходимо:

1. Направление учреждения здравоохранения или органа социальной защиты населения (направление выдается на основании медицинских документов, свидетельствующих о стойком нарушении функций организма, обусловленных заболеванием, последствием травм или дефектами).

2. Письменное заявление гражданина или его законного представителя о проведении медико-социальной экспертизы.

Заседание экспертного бюро может проводиться как в лечебном учреждении, так и по месту жительства гражданина. Гражданин признается Бюро медико-социальной экспертизы (БМСЭ) инвалидом по следующим основаниям:

- Нарушение здоровья со стойким расстройством функций организма, обусловленное заболеваниями, последствиями травм или дефектами;

- Ограничение жизнедеятельности (полная или частичная утрата лицом способности или возможности осуществлять самообслуживание, самостоятельно передвигаться, ориентироваться, общаться, контролировать свое поведение, обучаться или заниматься трудовой деятельностью);

- Необходимость осуществления мер социальной защиты.

Наличия одного из этих критериев не достаточно для признания гражданина инвалидом, БМСЭ оценивает наличие нескольких критериев, совокупность оснований. Определение наличия вышеперечисленных оснований производится каждой БМСЭ не произвольно, а на основании единых, общераспространенных критериев. Они предусмотрены в Приказе Министерства здравоохранения РФ и Постановлении Министерства труда и социального развития РФ, специально определяющих эти критерии. Там приведена классификация нарушения функций организма и критерии определения групп инвалидности, используемые при установлении инвалидности.

Решение о признании инвалидом принимается полным составом комиссии, простым большинством голосов. В соответствии с этим, в течение месяца с момента установления инвалидности специалисты медико-социального учреждения разрабатывают индивидуальную программу реабилитации (ИПР) инвалида, которая выдается инвалиду, а также направляется в орган социальной защиты населения для организации ее выполнения. На практике ИПР, как правило, разрабатывается совместно специалистами органа социальной защиты населения и медико-социального учреждения.

Инвалидность устанавливается сроком на 2 года (1 группа) и на 1 год (2 и 3 группы), соответственно по истечении этого периода проводится переосвидетельствование инвалида, в результате которого инвалидность подтверждается, устанавливается другая группа или признается отсутствие инвалидности. Без сроков переосвидетельствования инвалидность устанавливается мужчинам старше 60 лет и женщинам старше 55 лет. Кроме того, при выявлении ряда заболеваний, послуживших причиной установления инвалидности, срок переосвидетельствования не устанавливается. Список этих заболеваний определяется специальным перечнем.

Если Вам, по вашему мнению, неправильно установили группу инвалидности или неправильно принято само решение о признании вас инвалидом, решение медико-социальной комиссии можно обжаловать.

Положение о порядке признания граждан инвалидами устанавливает следующий процесс обжалования таких решений: Право обжалования заключения предоставлено гражданину, который не согласен с решением БМСЭ, а также его законному представителю.

- Жалоба на заключение (заявление) подается в письменной форме либо непосредственно в учреждение, проводившее освидетельствование, либо в Главное бюро Медико-социальной экспертизы по Томской области, либо в соответствующий орган социальной защиты населения. В течение 3 дней заявление должно быть направлено в Главное бюро Медико-социальной экспертизы, которое в течение месяца со дня поступления заявления и проводит новую экспертизу лица, не согласного с решением БМСЭ, и выносит новое решение.

- В случае несогласия лица с заключением Главного бюро Медико-социальной экспертизы по Томской области, заключение можно обжаловать в течение месяца с момента его вынесение в Управление социальной защиты населения. Оно может своим решением поручить проведение новой медико-социальной экспертизы любому составу специалистов необходимого профиля этого учреждения.

- В случае несогласия и с этим заключением, его можно обжаловать в суд. Заключение должно быть обжаловано в суд в течение 1 месяца с момента его вынесения либо в течение 3 месяцев, с момента когда о решении должно было стать известно.

Для обращения в суд необходимо написать жалобу, в которой излагаются причины, по которым, как Вам кажется, экспертиза проведена неправильно, указывается нарушенное право, а также выражается требование признать результаты экспертизы незаконными. Жалоба может быть подана в районный (городской) суд по месту нахождения органа, проводившего экспертизу, или по месту Вашего жительства. К жалобе следует приложить копии документов, которые подтверждают изложенные в жалобе обстоятельства, копию жалобы, а также документ об уплате государственной пошлины. Размер государственной пошлины составляет 15 % минимального размера оплаты труда, установленного Федеральным законом на момент уплаты государственной пошлины. Инвалиды Великой Отечественной войны освобождены от уплаты государственной пошлины.

Эта процедура – единственная, которая может быть использована для пересмотра решения о признании инвалидом. Если вы не согласны с заключением БМСЭ, но не обжаловали заключение, инвалидность все равно считается установленной.

Учреждения медико-социальной службы входят в систему органов социальной защиты населения. [5]

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ РЕАБИЛИТАЦИЯ ИНВАЛИДОВ**

Еще лет 10-15 назад инвалиды, желающие работать, могли, как правило, самостоятельно трудоустроиться на обычных либо специализированных предприятиях. Сегодня ситуация принципиально иная. В условиях спада производства, участившихся высвобождений работников инвалиды оказываются первыми, кого увольняют с предприятий общего типа; из-за массового закрытия спецпредприятий резко уменьшается количество рабочих мест, приспособленных для этой категории населения. Что бы как-то поправить положение, не допустить, как минимум, нарушения прав в сфере профессиональной реабилитации, предоставленных инвалидам законом, в первую очередь, необходимо ориентироваться в той нормативной базе, которая на сегодняшний день призвана урегулировать вопросы, связанные с трудовой занятостью инвалидов.

Рассмотрим основные направления профессиональной реабилитации инвалидов, урегулированные на сегодняшний день в законодательстве.

Законом РФ “О занятости населения в Российской Федерации” от 19.04.91 для граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы, предусмотрены дополнительные гарантии занятости. В соответствии с положениями этого закона государство обеспечивает указанные гарантии, путем разработки и реализации целевых программ содействия занятости, создания дополнительных рабочих мест и специализированных организаций, (включая организации для труда инвалидов), а также путем установления квоты для приема на работу инвалидов. Конкретный механизм реализации этих программ устанавливается на уровне субъектов Федерации.

К таким предприятиям, относятся предприятия, осуществляющие профессиональную реабилитацию инвалидов, с общей численностью работников не более 15 человек, причем численность инвалидов и пенсионеров должна составлять не менее 50 %, из которых половина – инвалиды. Поскольку, в условиях экономического кризиса эти предприятия оказались в наиболее критическом положении и по отношению к ним осуществляется протекционистская политика на территории области нет ни одного такого предприятия. В вопросах протекционистской политики таким предприятиям предоставляется финансовая поддержка, льготы по налогообложению, тарифам на коммунальные услуги. Контроль за деятельностью этих предприятий должно осуществлять Управление социальной защиты населения по Томской области. В случае нарушения условий труда работающих инвалидов, при сокращении рабочих мест для них, предприятие теряет статус специализированного и все гарантированные льготы.

Другое важнейшее направление государственной политики в этой области это установление квот для приема на работу. Квота - это минимальное количество рабочих мест для граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы в процентах от среднесписочной численности работников, которых работодатель обязан трудоустроить, включая количество рабочих мест, на которых уже работают граждане указанных категорий. Право на установление квоты имеют органы местного самоуправления.

Квота для приема на работу инвалидов устанавливается в соответствии с Федеральным Законом “О социальной защите инвалидов в Российской Федерации” от 21.12.96 г. Согласно этому закону организациям, независимо от организационно-правовых форм и форм собственности, численность работников в которых составляет более 30 человек, устанавливается квота для приема на работу инвалидов в процентах к среднесписочной численности работников, но не менее 3-х %. Освобождаются от обязательного квотирования рабочих мест для инвалидов только общественные объединения инвалидов и находящиеся в их собственности предприятия. Органы исполнительной власти субъектов РФ вправе устанавливать более высокую квоту.

Квотирование осуществляется по согласованию с работодателями на основе договоров, заключаемых ими с органами местного самоуправления. Условия, порядок, размеры, сроки действия квоты утверждаются этими органами с привлечением территориального органа Федеральной Службы Занятости населения, органа по труду и общественных организаций, представляющих интересы тех категорий граждан, для которых устанавливаются квоты.

В Томске это – территориальные подразделения Федеральной Службы Занятости. Эти органы определяют уровень потребности в создании рабочих мест для инвалидов, сбалансируют на основе этого спрос и предложение квотируемых рабочих мест, производят отбор работодателей, на основе их заявок, для финансирования создания специализированных рабочих мест и рабочих мест, создаваемых сверх установленных квот.

В структуре органов Федеральной Службы Занятости по Томской области организуются специализированные подразделения для оказания целевой помощи инвалидам, по вопросам трудоустройства, профориентации, профобучения. В небольших

городских, поселковых и районных Центрах занятости эти функции могут быть возложены на специально выделенных работников. Эти подразделения, в пределах своей компетенции, осуществляют первичный контроль за выполнением работодателями установленных для них квот.

Необходимо знать, что преимущественным правом направления для трудоустройства на рабочие места, созданные в счет установленной квоты, пользуются безработные инвалиды, состоящие на учете в органе Федеральной Службы Занятости. Безработным признается инвалид, имеющий трудовую рекомендацию, заключение о рекомендуемом характере и условиях труда, выданные в установленном порядке, представивший в орган Федеральной Службы Занятости индивидуальную программу реабилитации инвалида, не имеющий работы, и зарегистрированный в органе Федеральной Службы Занятости в целях поиска подходящей работы.

Об установлении квот работодатель информируется не менее, чем за 3 месяца до начала их установления. Работодатель, для которого устанавливаются квоты, обязан, в течение месяца со дня их введения, создать, выделить, а, в случае невозможности, арендовать рабочие места для трудоустройства инвалидов. Также в обязанности работодателя входит создавать инвалидам условия труда в соответствии с их индивидуальной программой реабилитации, предоставлять информацию, необходимую для организации занятости этой категории населения. Квоты, считаются выполненными, если на все созданные, выделенные или арендованные в счет установленных квот места трудоустроены инвалиды или молодежь.

Трудоустройство граждан в счет установленных квот производится работодателем самостоятельно из числа указанных категорий граждан, или по направлениям территориальных органов Федеральной Службы Занятости. При этом, органы Федеральной Службы Занятости могут выделять организациям финансовые средства за счет государственного Фонда Занятости населения, для частичной компенсации расходов работодателей по оплате труда инвалидов, принятых работодателем на работу по направлению Федеральной Службы Занятости на договорной основе.

В случае невыполнения, невозможности выполнения квоты для приема на работу инвалидов, т.е. за невыполнение условий квотирования, работодатель вносит обязательную плату в установленном размере за каждого нетрудоустроенного в пределах установленной квоты инвалида на специальный целевой счет в государственный Фонд занятости населения РФ. Полученные средства расходуются на финансовые мероприятия, связанные с созданием рабочих мест для инвалидов сверх установленных квот, созданием специальных рабочих мест и специализированных предприятий (цехов, участков) для инвалидов. Финансовые средства целевого счета выделяются на безвозвратной основе по договорам, заключаемым с работодателями (при соблюдении ими некоторых условий), а также Общественным объединениям инвалидов на создание специализированных предприятий, применяющих труд инвалидов.

Руководители организаций независимо от организационно-правовой формы и формы собственности, нарушающие порядок внесения обязательной платы Государственный Фонд занятости населения, несут ответственность в виде уплаты штрафа. При этом, уплата штрафа не освобождает их от внесения задолженности.

Работодатели, нарушившие условия квотирования несут ответственность, предусмотренную п.3 ст. 24 ФЗ "О социальной защите инвалидов в РФ".

Выше уже говорилось о том, что порядок определения квоты федеральное законодательство относит к компетенции органов исполнительной власти субъектов РФ. Эти органы вправе устанавливать более высокую квоту для приема на работу инвалидов, нежели чем та, которая определена в Федеральном Законе "О социальной защите инвалидов в РФ".

## РАЗДЕЛ 3

### ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ИНВАЛИДОВ

Трудовым законодательством Российской Федерации предусмотрена система льгот для работающих инвалидов, работников, имеющих детей-инвалидов, а также инвалидов с детства до достижения ими возраста восемнадцати лет. Установление этих льгот и преимуществ направлено на создание условий для реализации инвалидами в полной мере своего конституционного права на труд, на создание оптимальных условий для продуктивной и безопасной работы инвалидов, на недопущение дискриминации инвалидов при приеме на работу и увольнении с работы.

Особенности условий труда работников-инвалидов регулируются, в первую очередь, Кодексом законов о труде Российской Федерации, Федеральным законом "О социальной защите инвалидов в Российской Федерации" от 24 ноября 1995 года, Основами законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан от 22 июля 1993 года, и некоторыми другими нормативными актами.

Нормы трудового законодательства, регулирующие труд инвалидов, можно разделить на несколько групп.

К первой группе относятся нормы, регулирующие порядок заключения и расторжения трудового договора с инвалидами.

Ко второй группе относятся нормы, регулирующие особенности условий труда для работников-инвалидов, - установление особого режима рабочего времени и времени отдыха; общие принципы труда инвалидов.

В третью группу можно включить нормы, устанавливающие условия труда работников, имеющих детей-инвалидов или инвалидов с детства до достижения ими 18 лет.

К первой группе норм, регулирующих вопросы заключения и расторжения трудового договора, относятся следующие.

Согласно ст. 21 КЗоТ РФ, при приеме на работу не может быть установлено испытание для инвалидов Отечественной войны, направленных на работу в счет брони.

В соответствии со ст. 32 КЗоТ РФ болезнь или инвалидность работника, препятствующая выполнению работы по договору, является основанием досрочного расторжения срочного трудового договора (контракта) по требованию работника.

Пунктом 5 статьи 33 КЗоТ РФ устанавливается такое основание расторжения трудового договора по инициативе администрации как неявка на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности. Однако за работниками, утратившими трудоспособность вследствие трудового увечья или профессионального заболевания, место работы (должность) сохраняется до восстановления трудоспособности или установления инвалидности.

В соответствии со ст. 34 КЗоТ РФ, при сокращении численности или штата работников, при равной производительности и квалификации, предпочтение в оставлении на работе отдается, в том числе, и работникам, получившим в данной организации трудовое увечье или профессиональное заболевание, а также инвалидам, в отношении которых установлена причинная связь наступившей инвалидности с черномобильской катастрофой.

При расторжении трудового договора (контракта) по инициативе работника в связи с инвалидностью в трудовую книжку запись вносится с указанием этой причины (ст. 39 КЗоТ РФ).

Статьей 170 КЗоТ РФ устанавливает особые гарантии при приеме на работу и увольнении работников, имеющих детей-инвалидов или инвалида с детства до достижения ими возраста 18 лет. Работодатель при отказе в приеме на работу такого работника обязан сообщить причину отказа в письменной форме. Отказ в приеме на работу может быть обжалован в суд. Увольнение таких работников по инициативе работодателя не допускается, кроме случаев ликвидации организации, когда допускается увольнение с обязательным трудоустройством. Обязательное трудоустройство осуществляется работодателем также по окончании действия срочного трудового

договора (контракта). На период трудоустройства за работниками сохраняется средняя заработная плата, но не свыше трех месяцев со дня окончания действия срочного трудового договора.

Вторую группу составляют нормы, предусматривающие особые условия труда инвалидов. К ним относятся следующие положения.

Федеральным законом “О социальной защите инвалидов в Российской Федерации” закреплены принципы, в соответствии с которыми должны устанавливаться условия труда инвалидов.

Прежде всего, независимо от организационно-правовой формы и формы собственности организации, в которой работает инвалид, работодатель обязан обеспечить ему необходимые условия труда в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида. Аналогично в ст. 50 Основ законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан устанавливается обязанность организаций следовать рекомендациям медицинской экспертизы для инвалидов.

Законодатель предусматривает следующие особенности труда инвалидов.

1. Не допускается установление в индивидуальных или коллективных договорах условий труда инвалидов (оплата труда, режим рабочего времени и времени отдыха, продолжительность ежегодных отпусков), ухудшающих положение инвалидов по сравнению с другими работниками.

Положения, касающиеся регулирования условий труда и охраны труда инвалидов могут содержаться в коллективных договорах и соглашениях, заключаемых согласно действующему законодательству между работниками и работодателем. В ст.13 и ст.21 Закона “О коллективных договорах и соглашениях” указывается, что соглашение между работниками и работодателями может предусматривать положения об оплате, условиях и охране труда, режиме труда и отдыха работников, а также могут устанавливаться любые иные, не ухудшающие положение работников по сравнению с законодательством, условия.

2. Для инвалидов I и II групп устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени не более 35 часов в неделю с сохранением полной оплаты труда.

3. Привлечение инвалидов к сверхурочным работам, работе в выходные дни и ночное время допускается только с их согласия и при условии, что такие работы не запрещены им по состоянию здоровья.

4. Инвалидам предоставляется ежегодный отпуск не менее 30 календарных дней из расчета шестидневной рабочей недели.

Вопросу применения труда инвалидов посвящена ст.157 КЗоТ, устанавливающая, что администрация обязана принимать на работу инвалидов в случаях, предусмотренных законодательством и устанавливать им в соответствии с их медицинскими рекомендациями неполное рабочее время и другие льготные условия труда. Привлечение инвалидов к сверхурочной работе, работе в выходные дни и ночное время допускается только с их согласия и при условии, если такая работа не запрещена медицинскими рекомендациями.

В Постановлении Пленума Верховного Суда Российской Федерации “О некоторых вопросах применения судами Российской Федерации законодательства при разрешении трудовых споров” от 22 декабря 1992 года № 16 указано, что в случаях, когда администрация, будучи обязанной установить работнику определенные условия труда, отказывает ему в этом (например, когда администрация в нарушение ст. 157 КЗоТ РФ отказывает работнику, являющемуся инвалидом, установить в соответствии с медицинскими рекомендациями неполное рабочее время или другие льготные условия труда), он может оспорить такой отказ в комиссию по трудовым спорам. Работник, не согласный с решением комиссии по трудовым спорам, вправе обратиться в суд с иском об установлении определенных условий труда.

В соответствии со ст. 54 КЗоТ РФ, работники, имеющие детей-инвалидов или инвалидов с детства до достижения ими возраста восемнадцати лет, и инвалиды могут привлекаться к сверхурочным работам, но только при наличии их согласия. Необходимо также иметь в виду, что инвалиды могут привлекаться к таким работам, только в том случае, если они не запрещены им медицинскими рекомендациями.

В особую группу можно выделить особенности условий труда работников, имеющих детей-инвалидов или инвалидов с детства до достижения ими 18 лет.

Так, в соответствии со ст. 49 КЗоТ РФ, работодатель обязан устанавливать неполный рабочий день или неполную рабочую неделю по просьбе работника, имеющего ребенка-инвалида или инвалида с детства до достижения ребенком возраста восемнадцати лет. Необходимо учитывать, работа на условиях неполного рабочего времени не влечет для работников каких-либо ограничений продолжительности ежегодного отпуска, исчисления трудового стажа и других трудовых прав.

Статьей 74 КЗоТ РФ установлен запрет на непредоставление ежегодного отпуска работникам, имеющим детей-инвалидов или инвалидов с детства до достижения ими возраста восемнадцати лет.

Статья 76 КЗоТ РФ, регулирующая порядок и основания предоставления отпуска без сохранения заработной платы, предусмотрела, что если по общему правилу отпуск без сохранения заработной платы может быть предоставлен работнику по семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам, то по заявлению работника, имеющего ребенка-инвалида или инвалида с детства, администрация обязана предоставить ему ежегодный отпуск без сохранения заработной платы продолжительностью до четырнадцати календарных дней в удобное для него время. Перенесение отпуска без сохранения заработной платы на следующий рабочий год не допускается.

Согласно ст. 163 КЗоТ не допускается привлечение к сверхурочным работам работников, имеющих детей-инвалидов или инвалидов с детства до достижения ими 18 лет, без их согласия, а также направление таких работников в командировки.

В соответствии со ст. 163.1 КЗоТ РФ, одному из работающих родителей (опекуну, попечителю) для ухода за детьми-инвалидами и инвалидами с детства до достижения ими возраста 18 лет предоставляются четыре дополнительных оплачиваемых выходных дня в месяц, которые могут быть использованы одним из названных лиц либо разделены ими между собой по своему усмотрению [2]

#### **РАЗДЕЛ 4**

#### **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНВАЛИДОВ**

Основные направления государственной политики в сфере социальной защиты инвалидов определены Федеральным Законом "О социальной защите инвалидов в Российской Федерации" от 24 ноября 1995 года. В соответствии со ст. 2 Закона под социальной защитой инвалидов понимается система гарантированных государством экономических, социальных и правовых мер, обеспечивающих инвалидам равные с другими гражданами возможности в реализации конституционных прав. Некоторые положения указанного Закона, устанавливающие правовую основу социальной защиты инвалидов, нашли свое отражение и развитие в других законах и иных нормативных актах, как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации.

Глава IV Закона о социальной защите инвалидов посвящена обеспечению жизнедеятельности инвалидов. Этой главой регулируются такие жизненно важные вопросы, как обеспечение образования и занятости инвалидов, медицинская помощь инвалидам, в том числе и лекарственное обеспечение, обеспечение инвалидов жилой площадью, транспортное обслуживание инвалидов, доступ инвалидов к информации и объектам социальной инфраструктуры.

Так, статьей 13 Закона о социальной защите инвалидов установлено право инвалидов на получение квалифицированной медицинской помощи и обеспечение

лекарствами бесплатно или на льготных условиях. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации “О дополнительных мерах государственной поддержки инвалидов” от 2 октября 1992 года № 1157, инвалидам I группы и неработающим инвалидам II группы лекарственные препараты по рецептам врачей предоставляются бесплатно, а работающим инвалидам II группы и инвалидам III группы, признанным в установленном порядке безработными, отдельные лекарственные средства и изделия медицинского назначения по рецептам врачей предоставляются с 50 - % скидкой. Перечень групп населения и категорий заболеваний, при амбулаторном лечении которых лекарственные средства и изделия медицинского назначения отпускаются по рецептам врачей бесплатно, утвержден Постановлением Правительства Российской Федерации “О государственной поддержке развития медицинской промышленности и улучшении обеспечения населения и учреждений здравоохранения лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения” от 30 июля 1994 года № 890. Порядок обеспечения граждан протезно-ортопедическими изделиями, средствами передвижения и средствами, облегчающими жизнь инвалидов, установлен инструкцией, утвержденной приказом Министерства социального обеспечения от 15 февраля 1991 года № 35. Согласно данной инструкции все категории инвалидов при наличии заключения ВТЭК, дети-инвалиды в возрасте до 16 лет имеют право на бесплатное обеспечение вело- и кресло-колясками. Данной инструкцией предусмотрено также бесплатное обеспечение всех нуждающихся граждан протезно-ортопедическими изделиями, ортопедической обувью и обувью на протезы и ортопедические аппараты.

В соответствии со ст. 29 Закона о социальной защите инвалидов неработающие инвалиды имеют право на бесплатное санаторно-курортное лечение, для работающих же инвалидов предусмотрено льготное обеспечение путевками по месту работы. Тем инвалидам, которые получили трудовое увечье или профессиональное заболевание, бесплатное санаторно-курортное лечение предоставляется в порядке, предусмотренном Федеральным законом “Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний” от 24 июля 1998 года № 125-ФЗ. Кроме того, инвалидам I и II групп и детям инвалидам установлена такая минимальная гарантия, как право бесплатного проезда один раз в год к месту лечения и обратно.

Настоящим Законом установлен также ряд гарантий, связанных с обеспечением инвалидов жилой площадью и оплатой жилья и коммунальных услуг. Прежде всего, инвалидам и семьям, имеющим детей-инвалидов, предоставляется 50-процентная скидка с квартирной платы (в домах государственного, муниципального и общественного жилищного фонда) и оплаты коммунальных услуг (независимо от принадлежности жилищного фонда). В соответствии с Правилами предоставления льгот инвалидам и семьям, имеющим детей-инвалидов, по обеспечению их жилыми помещениями, оплате жилья и коммунальных услуг, утвержденными Постановлением Правительства Российской Федерации от 27 июля 1996 года № 901, основанием для предоставления льгот по оплате жилья и коммунальных услуг является справка, выданная учреждениями государственной службы медико-социальной экспертизы и подтверждающая факт инвалидности, которая должна быть представлена в жилищное ремонтно-эксплуатационное управление, осуществляющее сбор платежей за оплату жилья, и специализированные предприятия, осуществляющие предоставление коммунальных услуг [2].

Законом о социальной защите инвалидов установлено право инвалидов и семей, имеющих детей-инвалидов, на улучшение жилищных условий. Основаниями признания инвалидов нуждающимися в улучшении жилищных условий для принятия на учет являются, в частности, обеспеченность жильем на каждого члена семьи ниже уровня, установленного органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, проживание в жилом помещении, не отвечающем установленным санитарным и

техническим требованиям, проживание в общежитиях (кроме сезонных и временных работников, лиц, работающих по срочному трудовому договору, граждан, поселившихся в связи с обучением). Учет нуждающихся в улучшении жилищных условий осуществляется по месту жительства специально уполномоченным органом местного самоуправления, либо специально назначенным должностным лицом, а также по месту работы в организациях, имеющих жилищный фонд на праве хозяйственного ведения или в оперативном управлении. Инвалиды и семьи, имеющие детей-инвалидов, принятые на учет граждан, нуждающихся в улучшении жилищных условий, включаются в отдельные списки для обеспечения жильем в первоочередном порядке. Законом о социальной защите инвалидов установлено также право инвалидов на дополнительную жилую площадь. Соответственно, дополнительная жилая площадь не считается излишней и оплачивается в одинарном размере, и кроме того, право инвалида на дополнительную жилую площадь должно учитываться при предоставлении ему жилого помещения в домах государственного или муниципального жилищного фонда. При предоставлении инвалиду жилого помещения должна учитываться также и индивидуальная программа реабилитации инвалида, состояние его здоровья и ряд других обстоятельств, - например, приближение к лечебно-профилактическому учреждению, месту жительства родных и близких.

Инвалидам установлена 50-процентная скидка за пользование телефоном. Кроме того, согласно Указу Президента Российской Федерации от 2 октября 1992 года № 1157, инвалидам I и II групп при наличии технической возможности телефон устанавливается вне очереди.

Статьей 30 Закона о социальной защите инвалидов установлен ряд гарантий, связанных с транспортным обслуживанием инвалидов. Прежде всего, для инвалидов, детей-инвалидов, а также их родителей, опекунов, попечителей и социальных работников, осуществляющих уход за детьми-инвалидами, установлено право бесплатного проезда на всех видах общественного транспорта городского и пригородного сообщения, кроме такси. Порядок реализации данного права регулируется нормативными актами субъектов Федерации. Кроме того, инвалидам предоставляется 50-процентная скидка со стоимости проезда на междугородних линиях воздушного, железнодорожного, речного и автомобильного транспорта с 1 октября по 15 мая и один раз в другое время года.

Указом Президента Российской Федерации от 2 октября 1992 года № 1157 установлено право инвалидов I и II группы на обслуживание вне очереди на предприятиях торговли, общественного питания, служб быта, связи и жилищно-коммунального хозяйства, в учреждениях здравоохранения, образования, культуры, в юридических службах и других организациях, обслуживающих население.

Для различных категорий инвалидов законодательными актами установлен также ряд налоговых льгот: льготы по подоходному налогу с физических лиц, освобождение от уплаты налога с владельцев транспортных средств, освобождение от сборов за выдачу номерных знаков на автомобили и мотоциклы и др.

Таким образом, Федеральным Законом "О социальной защите инвалидов в Российской Федерации" и другими нормативными актами установлен достаточно широкий объем прав инвалидов и государственных гарантий их реализации. Вместе с тем, одной из наиболее острых проблем на сегодняшний день является проблема реализации данных прав и обеспечения социальных гарантий инвалидам. Проблемы реализации данного Закона связаны, в первую очередь, с недостаточным финансированием мероприятий, направленных на социальную защиту инвалидов и обеспечение социальной адаптации инвалидов. Кроме того, декларированные Законом права инвалидов нарушаются в связи с тем, что по настоящий момент не разработана полностью нормативная база, регулирующая порядок реализации прав и гарантий инвалидов, порядок предоставления им льгот. Необходимо четкое закрепление условий и порядка реализации прав инвалидов, предоставления различных услуг и льгот инвалидам в

нормативных актах, регулирующих деятельность отраслей социальной сферы, а также установление в различных отраслях права жестких мер ответственности за дискриминацию инвалидов в тех или иных областях жизни общества.

Пенсионное обеспечение инвалидов регламентируется разделами III и VII Закона Российской Федерации "О государственных пенсиях в Российской Федерации".

Разделом III Закона регулируется пенсионное обеспечение инвалидов, имеющих право на пенсию в связи с трудовой деятельностью.

В соответствии со ст. 26 Закона пенсия на общих основаниях устанавливается при наступлении инвалидности вследствие трудового увечья, профессионального заболевания и общего заболевания. При наступлении инвалидности вследствие трудового увечья или профессионального заболевания пенсия назначается независимо от продолжительности трудового стажа, если же инвалидность наступает вследствие общего заболевания, для назначения пенсии, по общему правилу, необходим определенный общий трудовой стаж. Независимо от продолжительности общего трудового стажа пенсия по инвалидности вследствие общего заболевания устанавливается гражданам, ставшим инвалидами в возрасте до 20 лет. Для остальных категорий граждан, ставших инвалидами вследствие общего заболевания продолжительность трудового стажа, необходимого для назначения пенсии, устанавливается ст. 29 указанного Закона.

Размер пенсий по инвалидности установлен ст. 31 Закона. Для инвалидов I и II групп это 75 процентов заработка, а для инвалидов III группы, - 30 процентов заработка. При этом минимальный размер пенсии по инвалидности не может быть ниже минимального размера пенсии по старости для инвалидов I и II групп и двух третей минимального размера пенсии по старости для инвалидов III группы.

Статьями 39, 40 и 43 данного Закона устанавливаются основания, при которых инвалидность считается наступившей вследствие трудового увечья, профессионального заболевания либо общего заболевания.

Необходимо также иметь в виду, что если инвалидность наступила в связи с несчастным случаем на производстве либо профессиональным заболеванием, то помимо пенсии инвалиды также имеют право на возмещение вреда в соответствии с действующим законодательством.

Согласно ст. 45 Закона срок, на который устанавливается пенсия по инвалидности, равен сроку, на который определена инвалидность.

Разделом VII настоящего Закона регулируется порядок назначения и выплаты социальных пенсий. Социальные пенсии устанавливаются вне зависимости от трудовой деятельности. Основаниями назначения социальной пенсии являются наступление инвалидности, достижение определенного возраста, смерть одного или обоих родителей. В соответствии со ст. 114 Закона инвалидам с детства I и II групп, инвалидам I группы, детям-инвалидам социальная пенсия устанавливается в размере минимальной пенсии по старости, инвалидам II группы (кроме инвалидов с детства), - в размере двух третей минимальной пенсии по старости, а инвалидам III группы, - в размере половины пенсии по старости.

В этой связи становится очевидной необходимость более масштабного развития в стране социальных программ, которые до последнего времени финансировались по остаточному принципу. При этом представляется, что проблема обеспечения должного жизненного уровня может быть решена не столько повышением дотаций, сколько путем интеграции указанной категории лиц в жизнь современного общества. К таким мерам могут относиться обеспечение беспрепятственного доступа лиц с нарушением функций опорно-двигательного аппарата к объектам городской инфраструктуры, качественное медицинское обслуживание и, главным образом, возможность трудоустройства. Данная проблема сегодня наиболее актуальна для России, где из общего числа инвалидов работает лишь каждый десятый, а занятость среди инвалидов трудоспособного возраста не превышает 15 %. В то же время еще 5 лет назад в

стране было трудоустроено от 16 до 18% инвалидов. В данном контексте положительным примером может служить опыт Китая, где в различных сферах экономики заняты 80% из 60 миллионов зарегистрированных инвалидов.

В 2004 - 2005 гг. НИЦ БДД МВД России была проведена поисковая научно-исследовательская работа по анализу международной, зарубежной и отечественной нормативной правовой основы допуска водителей-инвалидов и адаптированных для их нужд транспортных средств к участию в дорожном движении. При этом был рассмотрен комплекс проблем, возникающих как у государственных органов, в компетенции которых находится их решение (органы образования, здравоохранения, Госавтоинспекции), так и непосредственно инвалидов. К таким проблемам, в частности, относятся: получение от органов соцобеспечения и регистрация транспортных средств за инвалидами, внесение изменений в конструкцию, связанных с индивидуальной адаптацией транспортных средств для управления лицами с нарушением функций опорно-двигательного аппарата и иными физическими недостатками, медицинское освидетельствование и определение медицинских показаний к оборудованию транспортного средства, обучение инвалидов, проведение квалификационных экзаменов и выдача водительских удостоверений рассматриваемой категории водителей.

#### Результаты исследования свидетельствуют о следующем

Основным законодательным актом в области социальной реабилитации инвалидов является Федеральный закон от 24 ноября 1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации», который определяет государственную политику в области социальной защиты инвалидов. Данная политика формируется, исходя из необходимости обеспечения инвалидам равных с другими гражданами возможностей в реализации гражданских, экономических, политических и других прав и свобод, предусмотренных Конституцией Российской Федерации, а также в соответствии с общепризнанными принципами и нормами международного права и международными договорами Российской Федерации.

Для реализации названного Федерального закона постановлением Правительства Российской Федерации от 4 января 2000 г. № 36 была утверждена Федеральная целевая программа «Социальная поддержка инвалидов на 2000-2005 годы».

Ее цели – снижение уровня и предупреждение инвалидности, максимально возможная социальная интеграция инвалидов в общество путем повышения качества медико-социальной экспертизы и реабилитации инвалидов, развития отечественного рынка реабилитационной индустрии.

Необходимо отметить, что одним из направлений данной Федеральной программы предусмотрено развитие технических средств реабилитации инвалидов. Важнейшим элементом социальной реабилитации инвалидов является транспортная реабилитация. Согласно данным Государственной статистической отчетности в настоящее время более 70 тысяч инвалидов нуждаются в автомобилях с устройствами ручного управления.

Как показал проведенный анализ отечественного и зарубежного опыта адаптации автомобилей для управления водителями-инвалидами, концептуальное развитие реабилитационной индустрии в России и внедрение новых технологий позволяют реализовать индивидуальный подход в обеспечении специальным автотранспортом людей с патологией опорно-двигательного аппарата. Для этого необходимо провести комплекс мероприятий в области:

- совершенствования соответствующей нормативной правовой основы;
- развития производственных мощностей для выпуска устройств управления транспортными средствами, индивидуально адаптированными для инвалидов с патологией опорно-двигательного аппарата;
- расширения объемов массового производства автомобилей, адаптированных для управления инвалидами;

• обучения инвалидов на получение права на управление транспортными средствами, а также переподготовка водителей, ставших инвалидами.

На основе выполненного исследования намечены и обоснованы направления совершенствования нормативной правовой основы в области допуска водителей-инвалидов и адаптированных для их нужд транспортных средств к участию в дорожном движении.

Анализ нормативных правовых актов позволил сделать следующие выводы  
Право на бесплатное получение автомобиля имеют инвалиды:

- Великой Отечественной войны и инвалиды, приравненные к ним по льготам;
- из числа реабилитированных лиц;
- из числа бывших узников гетто;
- вследствие радиационных катастроф;
- вследствие трудового увечья или профессионального заболевания.

Кроме того, потенциальными потребителями автомобилей являются также инвалиды, имеющие право на бесплатное обеспечение мотоколяской или приобретение за наличный расчет транспортного средства с зачетом стоимости автомобиля, принятого в соответствующем субъекте Российской Федерации в качестве базового. К указанной категории лиц относятся:

- инвалиды от общего заболевания;
- инвалиды с детства;
- дети-инвалиды.

Порядок получения указанными лицами транспортного средства через органы социальной защиты населения следующий.

Гражданский кодекс Российской Федерации относит бесплатную передачу инвалидам автомобиля к договору безвозмездного пользования. Согласно статье 689 ГК РФ по договору безвозмездного пользования (договору ссуды) одна сторона (ссудодатель – в данном случае государство в лице органов соцзащиты) обязуется передать или передать вещь в безвозмездное временное пользование другой стороне (ссудополучателю – в данном случае инвалиду), а последняя обязуется вернуть ту же вещь в том состоянии, в каком она ее получила, с учетом нормального износа или в состоянии, обусловленном договором.

Согласно той же статье ГК РФ применяются правила, предусмотренные статьей 607 «Объекты аренды», пунктом 1 и абзацем первым пункта 2 статьи 610 Гражданского кодекса Российской Федерации.

Так, статья 607 ГК РФ устанавливает, что в аренду могут быть переданы транспортные средства. Договор аренды заключается на срок, определенный договором. В случае, если срок аренды не определен, договор аренды считается заключенным на неопределенный срок. Гражданский кодекс в этом случае дает возможность любой стороне отказаться от договора, предупредив об этом другую сторону за один месяц, если законом или договором не установлен иной срок для предупреждения о прекращении договора аренды, а значит безвозмездного пользования.

До 2005 г. на транспортное средство, выдаваемое инвалидам бесплатно либо с зачетом стоимости базового автомобиля, выдается решение органов соцзащиты населения, оформленное в виде наряда, либо справки, которые служат основанием для регистрации таких транспортных средств в Госавтоинспекции. Каких-либо требований к форме этих документов и их содержанию не установлено. Эти документы не могут быть отнесены к договорам безвозмездного использования и, следовательно, противоречат ГК РФ.

Начиная с 2005 г. выдача транспортных средств инвалидам осуществляется на основании договоров. Регистрация транспортных средств указанной категории граждан производится на основании:

- договора передачи автомобиля в пользование на основании государственного контракта без указания его стоимости;
- паспорта транспортного средства, выданного организацией-изготовителем на имя гражданина, с записью в разделе «Особые отметки»: «Автомобиль предоставлен бесплатно на основании государственного контракта, заключенного между Федеральным агентством по здравоохранению и социальному ОАО «СезАЗ» (ОАО «ЗМА»), в бессрочное, безвозмездное пользование, не подлежит отчуждению третьим лицам, в том числе продаже или дарению. В случае смерти инвалида наследуется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации».

В случае, когда транспортное средство продается инвалиду с зачетом стоимости базового автомобиля, этот вид сделки в соответствии с ГК РФ относится к договору купли-продажи. В данном случае транспортное средство находится в совместной собственности – государства в лице органа социальной защиты населения и инвалида.

Право собственности на транспортные средства и номерные агрегаты, ввезенные на территорию Российской Федерации, удостоверяется документами, выдаваемыми таможенными органами Российской Федерации при таможенном оформлении транспортных средств, номерных агрегатов в порядке, установленном Таможенным кодексом Российской Федерации, за исключением ввоза транспортных средств и номерных агрегатов из государств СНГ, являющихся вместе с Российской Федерацией членами Таможенного Союза в порядке, предусмотренном законом и иными правовыми актами.

Следует отметить, что в подавляющем большинстве случаев автомобили, приобретаемые инвалидами (в том числе имеющими право на бесплатное обеспечение мотоколясками), нуждаются в оборудовании дополнительными органами управления. При этом набор дополнительных органов управления и их конструкция зависят от конкретных физических недостатков инвалида.

В целях документального оформления внесенных в конструкцию изменений, связанных с монтажом дополнительных органов управления с целью адаптации транспортных средств для управления водителями-инвалидами, сотрудники Госавтоинспекции, а также собственники транспортных средств руководствуются «Порядком контроля за внесением изменений в конструкцию транспортных средств, зарегистрированных в Государственной инспекции безопасности дорожного движения Министерства внутренних дел Российской Федерации», утвержденным приказом МВД России от 7 декабря 2000 г. No 1240 (зарегистрирован в Минюсте России 25.01.2001 г., регистрационный No 2548).

Важной задачей, которая должна решаться при допуске водителей-инвалидов и изготовленных (адаптированных) для их нужд транспортных средств к участию в дорожном движении, является обеспечение соответствия конструкции транспортных средств тем медицинским показаниям, которые установлены учреждением государственной службы медико-социальной экспертизы в соответствующем заключении.

В настоящее время Госавтоинспекция не осуществляет указанный контроль, поскольку заключение государственной службы медико-социальной экспертизы не входит в перечень документов, которые предъявляются в Госавтоинспекцию при обращении гражданина с заявлением на внесение изменений в конструкцию транспортного средства. В то же время, не имея специального образования, сотрудники Госавтоинспекции не всегда могут определить, позволяет ли установленное дополнительное оборудование безопасно управлять транспортным средством водителю с конкретными физическими недостатками.

Выходом из создавшейся ситуации может стать включение в Основные положения по допуску транспортных средств к эксплуатации и обязанности должностных лиц по

обеспечению безопасности дорожного движения, утвержденные постановлением Совета Министров – Правительства Российской Федерации от 23 октября 1993 г. No 1090, требования об оборудовании транспортных средств в соответствии с предписанием учреждения государственной службы медико-социальной экспертизы могут быть включены.

Анализ нормативной правовой основы, регламентирующей порядок допуска водителей к участию в дорожном движении, в части, касающейся инвалидов, позволяет сделать следующие выводы.

Международная правовая основа не препятствует в настоящее время установлению национальных требований в отношении условий допуска водителей-инвалидов к участию в дорожном движении.

Действующие в Российской Федерации законодательные акты также позволяют установить на уровне подзаконных и ведомственных нормативных правовых актов требования к системе допуска водителей-инвалидов к участию в дорожном движении.

Приказ Минздрава СССР от 29 сентября 1989 г. No 555 «О совершенствовании системы медицинских осмотров трудящихся и водителей индивидуальных транспортных средств», устанавливающий перечень медицинских противопоказаний к водительской деятельности, морально устарел и нуждается в переработке. В настоящее время можно констатировать, что современные средства реабилитации инвалидов позволяют значительно сузить этот перечень.

С учетом этого соответствующим федеральным органам исполнительной власти необходимо разработать программу и учебный план подготовки водителей-инвалидов. При этом должно быть предусмотрено смещение акцентов на особенности управления транспортными средствами, адаптированными для инвалидов, в зависимости от конкретных физических недостатков. Теоретическая подготовка помимо общепринятых дисциплин должна содержать дополнительный курс, посвященный психологическим аспектам управления транспортным средством. При изучении Правил дорожного движения следует предусмотреть дополнительное время на изучение тех положений, которые относятся к транспортным средствам, управляемым водителями-инвалидами. Необходимо также разработать программы и учебные планы переподготовки лиц, имеющих право на управление транспортными средствами, в случае появления у них физических недостатков, не позволяющих в дальнейшем управлять транспортным средством со стандартными органами управления. Одновременно представляется целесообразным, чтобы созданные образовательными организациями, осуществляющими подготовку водителей инвалидов, условий наибольшего благоприятствования, способствующих повышению качества обучения (например, предоставления налоговых и иных льгот).

Порядок проведения квалификационных экзаменов для кандидатов в водители, имеющих физические недостатки, также нуждается в переработке. Выдвигая общие требования к данной категории водителей, экзамен должен также предусматривать проверку особенностей управления транспортным средством, адаптированным для нужд инвалидов. Требования к транспортным средствам, используемым для обучения инвалидов вождению и приема у них квалификационных экзаменов, должны быть пересмотрены.

Необходим порядок прекращения действия права на управление транспортными средствами у лиц, физическое состояние которых изменилось настолько, что не позволяет безопасно управлять транспортным средством. Данное требование предусмотрено статьей 42 Венской Конвенции о дорожном движении, а также статьей 28 Федерального закона «О безопасности дорожного движения». Так, одним из оснований для прекращения действия права на управление транспортным средством является ухудшение состояния здоровья водителя, препятствующее безопасному управлению транспортным средством. Однако указанный механизм фактически не реализован.

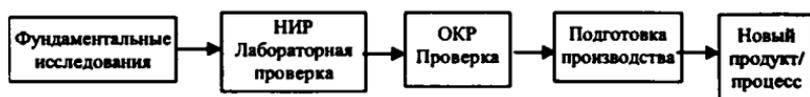
## 7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

### 7.1. Инфраструктура поддержки инновационной деятельности

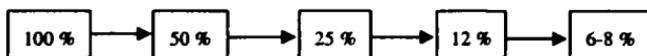
Под инновациями понимаются такие результаты научных исследований и разработок, которые способны улучшить технические, экономические и потребительские характеристики существующей техники, продукции, процессов, алгоритмов, услуг или стать основой созданий новой. Если достижения науки становятся рыночно востребованным товаром и имеют свою рыночную стоимость, то они могут принести прибыль.

Мировая история убедительно доказывает, что экономические кризисы в странах преодолеваются, как правило, через активизацию инновационных процессов. Для России единственным направлением эффективного развития является перевод экономики на инновационный путь. Для этого в России имеются все предпосылки: высокие достижения в науке, развитые производственные мощности, эффективная образовательная система. Однако не удается должным образом распорядиться этими возможностями. На мировом рынке наукоемкой продукции из-за низкой конкуренции отечественных технологий доля России составляет менее процента. Причиной слабого продвижения российского наукоемкого товара на мировой рынок обуславливается недостаточно развитой инновационной инфраструктурой, способствующей разработке и использованию новейших достижений науки и техники в реальном секторе экономики. Создание благоприятных условий для развития инновационной деятельности является приоритетным направлением государственной власти. То есть необходимо создать условия для эффективной коммерциализации результатов научных исследований и разработок. Для анализа трудностей, возникающих при продвижении продукции на рынок, рассмотрим стадии инновационного процесса на рис. 7.1, из которого видно, что только 6-8 % научных (фундаментальных) исследований превращаются в новый продукт или технологию. Еще меньше технологий доходит до рынка. Следует отметить, что при переходе от фундаментальных исследований к НИОКР и к освоению производства нового продукта происходит увеличение затрат примерно в 10 раз.

(а) Процесс коммерциализации НИОКР



(б) Продвижение проектов



(в) Источники и объемы финансирования

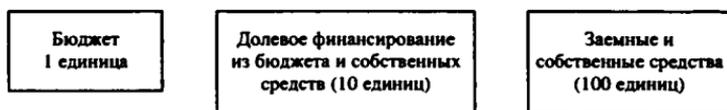
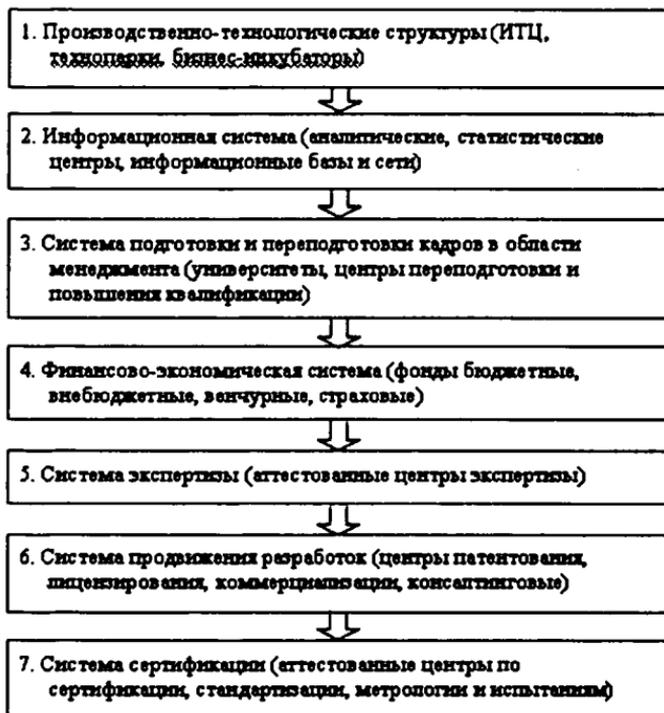


Рис. 7.1. Стадии инновационного процесса

Из этого следуют выводы:

- прекращение бесперспективных исследований экономит значительные финансовые средства;
- для резкого улучшения результатов коммерциализации технологий необходимо создание разветвленной инфраструктуры.

Под инновационной инфраструктурой понимается весь необходимый спектр государственных и частных структур, обеспечивающих развитие и поддержание всех стадий инновационного процесса (рис.7.2)



*Рис.7.2. Инновационная инфраструктура*

Мировая практика показывает, что только при взаимовыгодном сотрудничестве всех участников инновационного процесса возможно получение хорошего результата в коммерциализации технологий. При этом главная роль отводится государственной власти (федеральной, областной, муниципальной).

Далее рассматриваются элементы инфраструктуры: инкубатор, технопарк, технополис и др.

Для решения сложных проблем выживания и развития в рыночных условиях широко распространенными формами объединения инновационных предприятий становятся научные союзы и фонды, в том числе инвестиционные, ассоциации и консорциумы, технологические парки, инкубаторы технологий, инновационно-технологические центры и комплексы. В крупных регионах науки и прогрессивных технологий технопарки, инкубаторы инноваций, государственные научные центры, различные научные предприятия и центры объединяются в региональные научно-производственные комплексы – технополисы.

**Инкубатор** – это структура, специализирующаяся на создании благоприятных условий для возникновения и эффективной деятельности малых инновационных фирм,

реализующих оригинальные научно-технические идеи. Это достигается путем предоставления малым инновационным фирмам материальных (прежде всего научного оборудования и помещений), информационных, консультационных и других необходимых услуг. Можно выделить следующие виды работ, проводимых в инкубаторе:

- экспертиза инновационных проектов, включающая в себя научно-техническую экспертизу, коммерческую экспертизу, оценку будущего рынка нового товара и ожидаемую прибыль;
- поиск инвесторов и при необходимости предоставление гарантий;
- предоставление на льготных условиях помещений, оборудования, опытного производства;
- оказание на льготных условиях правовых, рекламных, информационных, консультационных и прочих услуг.

Можно выделить 4 основных вида инкубаторов: корпоративные, общественные, университетские, частные. Они различаются как по преобладающему источнику финансирования, так и по целям создания. Основными целями создания корпоративных инкубаторов является участие в будущих доходах и обкатка новых идей, частных инкубаторов – участие в будущих доходах и получение арендной платы, общественных – создание новых рабочих мест, экономический рост и диверсификация экономики региона, университетских – обкатка новых идей и создание «учебного полигона бизнеса». Основным источником финансирования корпоративных инкубаторов являются промышленные фирмы, общественных – органы власти, пожертвования, университетских – университеты, частных – частные лица.

Работу корпоративных инкубаторов можно разделить на 3 звена. *Первое звено* – хозяйственно-технологические центры, которые предоставляют желающим создать свою фирму изобретателям – производственные и конторские помещения, лабораторное оборудование, компьютеры на правах аренды, информационные сети, некоторые консультативные услуги, помогают в получении займов. *Вторым звеном* являются центры, которые за определенную плату проводят техническую экспертизу проектов, помогают составлять хозяйственные планы будущего предприятия, оценивают его финансовые перспективы. *Третье звено* – фонд стартовых средств – дочерняя венчурная фирма, предоставляющая не всегда доступный в независимых венчурных фондах стартовый капитал. Пионером среди промышленных фирм, открывших разветвленную сеть инкубаторов, была корпорация «Контрол дейта».

Общественные инкубаторы предоставляют предпринимателям и ученым на принципах аренды конторские помещения, научное оборудование, оказывают консультации по техническим и экономическим вопросам. В состав общественного инкубатора может также входить венчурная фирма, финансируемая преимущественно из бюджета города, области, штата.

Университетские инкубаторы отличаются от общественных значительной долей собственных средств и отчетливо выраженными учебными целями. Подобные инкубаторы – олицетворение нового этапа партнерства университетов и промышленности. Одной из основных функций университетских инкубаторов является выращивание инновационных предприятий.

Частные инкубаторы организуются профессиональными предпринимателями в основном на собственные средства в целях участия в будущих доходах мелких инновационных фирм, а также получения арендной платы. Этот вид бизнеса развивается сегодня столь стремительно, что заставил американских специалистов говорить о появлении новой профессии – «инкубаторного предпринимательства».

В последнее время получает распространение новая форма организации инкубаторов – инкубаторов «без стен», содействующих становлению малого инновационного бизнеса. Один из методов работы подобных инкубаторов – это лекционное, семинарское обучение основам бизнеса, методам администрирования,

стратегии планирования, маркетинга, юридическим нормативам, бухгалтерско-финансовому учету. Другой интересный метод – проведение тематических конференций с привлечением разработчиков, промышленников, предпринимателей, инвесторов, на которых обсуждаются конкретные проекты, претендующие на практическую реализацию. Инкубаторы «без стен» отстаивают интересы малых фирм перед властями, создают информационное пространство по разработкам, перспективным для малого предпринимательства, и по существующим малым и средним инновационным компаниям [1].

Рассмотрим деятельность инкубатора «без стен» на примере фонда содействия науке и образованию – Томского регионального инкубатора технологий (ФСНО-ТРИТ), являющегося по сути филиалом Международного инкубатора технологий (Москва).

На рис.7.3 представлена структура ФСНО-ТРИТ, основная цель которого – коммерциализация технологий. Технологии должны быть ориентированы на рынок. Для этого на первом этапе деятельности фонда анализируются поступающие заявки (технологические проекты) и потребности рынка. Проекты могут представлять ученые и организации. В зависимости от потребностей рынка инкубатор может осуществить поиск исполнителей проекта. Для этого используется база данных инкубатора. В результате после первого этапа технологический проект подвергается экспертизе (предварительная, техническая, патентная, экономическая, правовая, коммерческая). После положительного заключения экспертизы производственно-финансовая комиссия определяет возможность и целесообразность реализации проекта. Инкубатор может оказать помощь в доработке бизнес-плана проекта. При положительном заключении экспертизы в случае необходимости для реализации проекта привлекаются внутренние (через венчурный фонд) или внешние (фонды, банки, организации, отдельные спонсоры) средства.

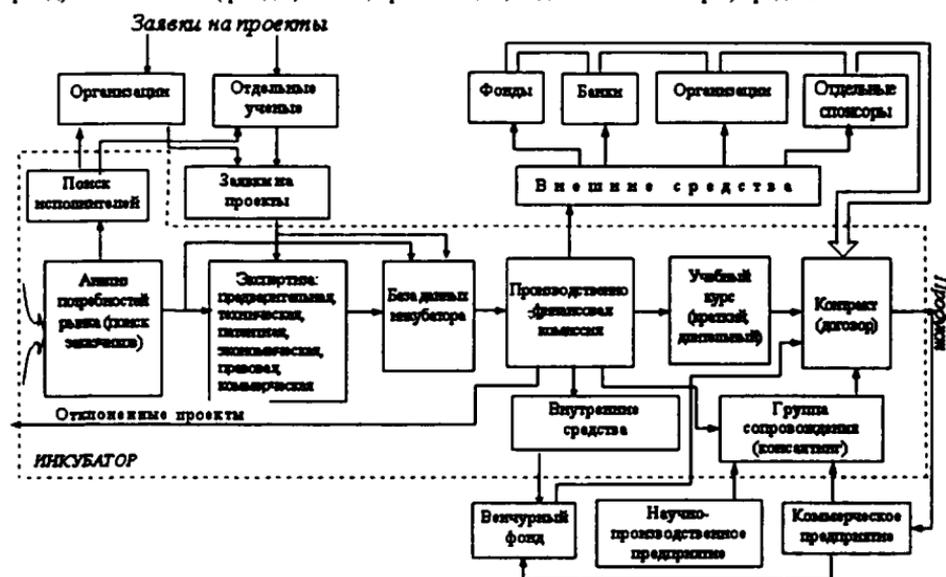


Рис.7.3. Структура ФСНО-ТРИТ

Следует отметить, что все проекты, не получившие положительного заключения экспертизы и производственно-финансовой комиссии, возвращаются заявителям. Авторы (исполнители), проекты которых получили положительное заключение, направляются на учебные курсы (краткие или длительные) переподготовки, на которых происходит обучение персонала проекта основным положениям технологического менеджмента. Цель

этих курсов – доведение знаний исполнителей проекта до соответствующего уровня (другими словами, необходимо, чтобы авторы проекта и сотрудники фонда одинаково понимали, как и какими средствами выполнить проект). После этого оформляется контракт (договор) на реализацию проекта, ход выполнения которого контролирует группа сопровождения.

Для реализации проекта привлекается научно-производственное предприятие. Маркетинг и продажу готового продукта выполняет коммерческое предприятие.

Развитие инкубаторов инновационного бизнеса как основы и ядра будущих технопарков и технополисов является оптимальной тактической мерой.

**Технопарк** – это компактно расположенный комплекс, который в общем виде может включать в себя научные учреждения, высшие учебные заведения и предприятия промышленности, а также информационные выставочные комплексы, службы сервиса. Функционирование технопарка основано на коммерциализации научно-технической деятельности и ускорении продвижения нововведений в сферу материального производства.

Среди основных задач, стоящих перед технопарками, можно выделить создание новых рабочих мест, выработку механизма передачи технологий из университета в частные компании, повышение престижа университетов и их финансовых возможностей, содействие увеличению финансирования исследовательских работ университета.

Технопарки создают необходимые связи между частными компаниями и университетами за счет организации встречи с представителями компаний, чтобы определить их потребности, за счет осуществления систематического мониторинга выполняемых в университете проектов, чтобы выявить технологии, готовые к коммерциализации, за счет создания базы данных об исследовательских и других возможностях факультетов для работы с промышленностью, за счет финансирования визитов представителей компаний в университет и визитов представителей университета в компании.

Эффективную работу подобного комплекса можно рассмотреть на примере технопарка Вирджинского университета (США, г. Блексбург, штат Вирджиния), который работает уже свыше 10 лет. Основные задачи технопарка – строить экономику, улучшать качество высокотехнологической продукции, создавать высокооплачиваемые рабочие места, увеличивать количество исследовательских работ, проводимых в университете.

Единственная возможность процветания технопарка в целом – это успешное развитие работающих в нем компаний. В связи с этим Вирджинский технопарк делает все необходимое для становления новых и развития существующих компаний: находит предпринимателей с помощью своих связей и рекламы, изыскивает капитал, развивая контакты и помогая с подготовкой проектных предложений, оценивает коммерческий потенциал технологий путем проведения маркетинговых исследований, находит потребителей, используя свои контакты и связи.

Существуют три модели, используемые предпринимателями или сотрудниками университета при создании новых компаний в технопарке.

*Первая модель* – это «модель полной ответственности». Создатель технологии считает ее достаточно перспективной, чтобы принести ему большой доход или большую пользу для общества в целом, и он готов отказаться от дальнейшей исследовательской или преподавательской деятельности, целиком посвятив себя управлению новой компанией.

*Вторая модель* – «модель частичной ответственности». Исследователь хочет продолжать свою основную деятельность и в то же время сохранить некоторый контроль или влияние на процесс внедрения разработанной им технологии. Часть времени он работает в исследовательской лаборатории, а часть – в созданной «под его идею» компании.

*Третья модель* – «модель отсутствия ответственности», или «модель неучастия». Исследователь продолжает работать в университете, его участие в новой компании минимально.

В целом задачи технопарка – увеличивать шансы находящихся в нем компаний на успех, для чего он предоставляет следующие виды услуг: помощь в организации и ведении бизнеса, снижение себестоимости операций, создание имиджа и улучшение кредитоспособности, принятие на себя части риска, обучение, содействие доступу малых компаний технопарка на финансовые рынки.

*Основной задачей инновационно-технологических центров (ИТЦ) является содействие развитию инновационной политики в регионе. ИТЦ способны создать условия для становления и развития инновационных фирм. Они призваны оказать субъектам инновационной деятельности содействие в выборе и реализации их планов, в защите и представлении их интересов в органы власти, а также в охране интеллектуальной собственности. ИТЦ являются своеобразной оффшорной зоной для инновационного бизнеса, имеют различные налоговые льготы и субъекты инновационной деятельности, прошедшие аккредитацию, с ИТЦ. В июне 1999 г. в Томске создана первая подобная структура – Томский региональный некоммерческий фонд «Инновационно-технологический центр», сотрудничающий совместно с такими известными томскими предприятиями, как «Провансаль», «Биозпл», «АКВА».*

Наивысшим проявлением интеграционной тенденции является технополис (научный парк). Под технополисом понимается сосредоточенный в рамках одного региона комплекс научных учреждений фундаментального и прикладного характера, вузов, конструкторских и внедренческих организаций, а также ряда промышленных предприятий, ориентированных на освоение новшеств. Технополис – это структура, подобная технопарку, но включающая в себя небольшие города (населенные пункты), так называемые «наукограды», развитие которых было бы целенаправленно ориентировано на расположенные в них научные и научно-производственные комплексы. Объединение мелких фирм в совокупности создает сложную инфраструктуру, необходимую и достаточную для крупных инноваций. Центром технополиса, его стержневым звеном обычно является крупный университет – генератор и носитель фундаментального знания, лежащего в основе инноваций. В рамках технополисов осуществляется полный инновационный цикл, включая подготовку кадров. Соседство научных и учебных учреждений разной отраслевой направленности обеспечивает междисциплинарные исследования, разработки и интенсивный обмен идеями. Неотъемлемыми элементами технополисов должны быть венчурные фирмы.

Технополисы появились в США в начале 50-х годов. Тогда около Стэнфордского университета стали концентрироваться мелкие исследовательские, внедренческие, консультационные и промышленные фирмы, большинство из которых было связано с электронной промышленностью. Университет стал играть роль центра научных идей и подготовки кадров. Этот технополис получил название «Силиконовая долина». Удачное сочетание секторов науки и производства в этом регионе позволило «Силиконовой долине» в настоящее время стать всемирно признанным центром научно-технического развития, опыт которого дал толчок к распространению этой организационной формы исследований и внедрения научных результатов. Около 40 технополисов действуют во Франции, в Японии с 1980 г. реализуется долгосрочная программа по созданию технополисов. Активно приступили к формированию своих технополисов и новые индустриальные страны: Тайвань, Сингапур, Таиланд.

В период первой промышленной революции большинство великих технологических инноваций были вспышками изобретательского гения. Если разработанный продукт или процесс не отвечал заданным требованиям, их изменяли, делая все новые и новые попытки, пока не достигали успеха. Научные теории практически не использовались ни для разработки новых процессов, ни для объяснения, почему разработанный продукт не нашел своего покупателя.

Вторая промышленная революция тоже во многом основана на плодах человеческого гения, создавшего пенициллин и транзистор, однако именно уровень науки

позволял уже не просто направить процесс изобретений и разработок, но объяснить, почему изобретения работают или неэффективны, показать направления дальнейших изобретений. После первого технологического прорыва многие революционные технологии оказались надолго стандартизованы (автомобильная промышленность, производство электрооборудования, стали, цемента и т.д.). Однако каждый из последующих крупных технологических прорывов инициирует конкуренцию, которая стимулирует непрерывное эволюционное совершенствование технологии на этапе между революционными изменениями.

Развитие инновационного технологического бизнеса имеет принципиальное значение для реализации огромного научно-технического потенциала, который накоплен в России и в странах СНГ, однако не используется в силу не только объективных причин, но чаще всего из-за неподготовленности российских разработчиков к выведению на рынок новой продукции.

Появившийся опыт коммерческой деятельности тоже не в полной мере помогает в силу специфики инновационного предпринимательства. В отличие от приемов работы со сложившимся «зрелым» товаром, бизнес с новым продуктом, имеющим лучшие потребительские свойства, связан не только с экономическими (искать и осваивать новый рынок), но и с технологическими аспектами управления (развивать и совершенствовать саму продукцию под потребности рынка). Это вызывает необходимость в особой нормативно-правовой базе и механизмах финансирования, а также в специальной инфраструктуре поддержки и обеспечения.

И тогда мы снова возвращаемся к изначальной проблеме – где зять должное количество управленцев, которые приведут инновационные предприятия к успеху? К счастью, проблема реализации научного потенциала, получившая название коммерциализации науки и технологий, – проблема международная. Стремление к сокращению цикла создания и ускорению продвижения нового продукта на рынок заставляет отводить существенную роль исследованию рынка, научно-техническим прогнозам, трансферу технологий. Российская земля еще не богата подобным опытом, поэтому обращение к зарубежной практике более чем уместно.

Сегодня разработчики курсов технологического менеджмента, как несколько лет назад первые школы и факультеты по подготовке современных финансистов для работы на ранее неизвестных валютных рынках, рынках ценных бумаг, широко опираются на зарубежный и прежде всего американский и британский опыт.

В настоящее время многие технические университеты ввели такие отдельные дисциплины, как общая методология менеджмента и маркетинга, в программу подготовки своих выпускников, а некоторые начали двухлетние программы, позволяющие выпускникам получить параллельное второе образование по коммерциализации и трансферу технологий.

Однако остается прежде всего проблема профессиональной переподготовки десятков и сотен тысяч специалистов, решивших посвятить себя предпринимательству в научно-технической сфере и управлению инновационными проектами. Часть из них закономерно планирует получение второго высшего образования и диплома магистра менеджмента. Многие западные университеты предоставляют такую возможность своим слушателям без отрыва от основной работы.

Можно до хрипоты спорить о том, должен ли разработчик быть менеджером своего проекта или это отдельный вид деятельности. По этому поводу существует немало прямо противоположных точек зрения, каждая из которых имеет право на жизнь. Но пока одни спорят, другие, в том числе руководители и сотрудники малых фирм, директора технопарков и инновационных центров, выпускники таких элитных вузов, как МГУ, МИФИ и Физтеха успешно осваивают довольно сложную специальность технологического менеджмента, чтобы вернуться в научно-техническую сферу профессиональными управленцами технологического развития организаций.

Важность обучения технологическому менеджменту в настоящее время становится все более ясной для развитых стран. В силу этого создаются специальные программы по технологическому менеджменту в ведущих университетах мира, хотя надо отметить, что и в развитых странах не так много учебных заведений, которые уже начали у себя обучение по таким программам.

Развитие рыночной экономики делает эту специальность и программу очень актуальными, так как реализация прогрессивных технологий является решающим фактором успеха компаний, особенно частных, эффективности государственных программ и процветания национальной экономики.

В условиях прогнозируемого увеличения инвестиционной активности в России виден серьезный дефицит (почти полное отсутствие) специалистов, способных управлять инвестиционными проектами, обеспечить эффективное продвижение на рынок нового технологического продукта, возглавить инновационные фирмы.

Нереализованные запасы передовых технологических разработок в России насчитывают десятки тысяч. Для их успешного продвижения на российские и зарубежные рынки нужны сотни тысяч специалистов в области технологического менеджмента. По самым скромным подсчетам, менеджеров инновационной деятельности нужно сегодня России никак не меньше 200 тыс. человек. (Сегодняшние российские парадоксы – нехватка специалистов при колоссальной безработице.)

Россия, чтобы занять достойные позиции в мире, должна будет в самое ближайшее время выбрать приоритеты прорыва и, опираясь прежде всего на собственные разработки, совершить этот рывок.

Но для этого сегодня должны быть подготовлены те, кто будет осуществлять этот рывок, – современные российские менеджеры, широко и хорошо образованные, способные выдержать все ужесточающуюся конкуренцию в мире.

Успешная работа этих людей – залог того, что Россия преодолет сегодняшний глубочайший кризис, а в обществе появится слой людей, достойно наконец-то заработавших большие состояния.

Реализация прогрессивных технологий является решающим фактором успеха частных компаний, эффективности многих государственных программ и процветания национальной экономики. В условиях планируемого возрождения национальной экономики виден дефицит специалистов, способных управлять инвестиционными проектами, обеспечивать эффективное продвижение на рынок наукоемкого технологического продукта или технологии, возглавлять инновационные фирмы. Для продвижения накопленных нереализованных запасов технологических разработок нужны специалисты, владеющие навыками технологического менеджмента (ТМ). С целью подготовки и переподготовки кадров в области технологического менеджмента инновационной деятельности для предприятий Сибири и Дальнего Востока по совместной программе Томского государственного университета и Ассоциации сибирских и дальневосточных городов (АСДГ) сформирован учебно-научно-инновационно-промышленный комплекс (УНИПК). УНИПК создан для таких направлений, как диагностика, новые материалы, технологический менеджмент. В формировании УНИПК участвовали администрация Томской области и г. Томска, Томский государственный и политехнический университеты (ТГУ и ТПУ), Томский региональный некоммерческий фонд «Инновационно-технологический центр», фонд содействия науке и образованию – Томский региональный инкубатор технологий. Из федеральных структур большую помощь оказало Министерство науки, промышленности и технологий РФ, Министерство образования РФ, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Созданию УНИПК значительную помощь оказала администрация Томска и секция АСДГ «Наука, вузы, инновации: промышленная и инвестиционная политика».

## **7.2. Финансирование инновационных проектов**

**Государственные источники финансирования.** Финансирование инновационных проектов, НИОКР в России осуществляется за счет государственных ресурсов в виде бюджетных целевых средств, программ и грантов: президентских, правительства, Министерства образования, Министерства промышленности, науки и технологии, отраслевых министерств и ведомств, Российской академии наук, налоговых льгот, предоставляемых правительством и региональными органами власти. Эти виды финансирования определяют стратегическое развитие российской науки, образования и инновационной деятельности. Удачным примером государственной политики развития и финансирования инновационной деятельности является программа четырех: Минэкономики, Министерства науки и технической политики, Министерства образования и Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Результатом действия этой программы стало создание около 200 инновационно-технологических центров, являющихся самостоятельно действующими интеграционными структурами развития инновационного бизнеса в регионах. Получив на первом этапе государственную финансовую поддержку, сегодня это – активные островки экономического роста малого бизнеса и введения в хозяйственный оборот интеллектуальной собственности. ИТЦ – это предтеча создания экономических точек роста больших предприятий, государственный рычаг подъема российской промышленности на новый технологический уровень. В какой-то мере ИТЦ на определенное время заняли освободившуюся нишу отраслевых НИИ по внедрению новых достижений науки, техники, технологий. С 2000 г. программа четырех реорганизуется в программу шестнадцати министерств и ведомств, при поддержке ее 26 регионами она становится базой создания инновационно-промышленных комплексов (ИПК). В создании ИПК активное участие должны принять органы всех ветвей власти, крупные образовательные центры, региональные ИТЦ, крупные предприятия со своей инфраструктурой. Таким образом, в рамках государственного регулирования логично осуществляется органический переход по введению в хозяйственный оборот интеллектуальной собственности малыми предприятиями ИТЦ на крупных предприятиях. Реализация этой программы будет возможна путем создания льготного правового поля поддержки всех структур, создающих ИТЦ и ИПК.

**Внебюджетные источники финансирования.** Здесь следует выделить два типа финансирования – государственными и негосударственными структурами. Государственными органами власти чаще всего формируются федеральные, отраслевые, региональные и муниципальные программы, фонды, объявляются гранты. Внебюджетные фонды образуются следующими субъектами: Министерством промышленности, науки и технологии – Российским фондом технологического развития (РФТР); федеральными министерствами и ведомствами – фондами соответствующих министерств и ведомств. Внебюджетные фонды формируются в рамках постановлений Правительства РФ за счет добровольных отчислений предприятий и организаций, указанные отчисления включаются в себестоимость продукции. В 1996 г. было зарегистрировано более 80 отраслевых и межотраслевых внебюджетных фондов, поддерживающих НИОКР, отчисления в которые относятся на себестоимость продукции. Внебюджетные фонды, финансирующие разработки с интеллектуальной собственностью, не имеют прав юридических лиц, действуют от имени федеральных министерств, органов исполнительной власти, в которых они образованы, на основании положений. Положения регламентируют порядок взаимодействия фонда с юридическими и физическими лицами, порядок принятия решений по финансированию и отчетности, контролю целевого использования средств, источники формирования средств, ответственность руководителей фонда и структур, использующих средства фонда.

**Негосударственные источники финансирования.** Здесь следует выделить российские и зарубежные источники финансирования инновационной деятельности. Это может быть финансирование частными инвесторами, отдельными фирмами,

корпорациями, концернами, ассоциациями, специальными фондами и программами. В России известны, например, фонды и источники финансирования разработок, содержащих интеллектуальную собственность, следующими крупными фирмами и объединениями: ОАО «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Славнефть», «Синтез-каучук», «Наука и техника», «Российский свет», «Трансстрой», «Единый электроэнергетический комплекс», «Росуголь» и др. В Томской области активно поддерживают развитие НИОКР и инноваций «ЮКОС», «Востокгазпром».

**Коммерческие источники финансирования.** Это традиционная форма инвестирования разработок за счет средств коммерческих банков, страховых фирм и других финансовых структур. Для инновационных структур возможны льготные кредитные ставки.

**Венчурные источники финансирования** [14, 28]. Это рисковая форма льготного финансирования осуществляется специализированными финансовыми структурами, чаще всего фондами. Венчурная структура может выдать долгосрочное финансирование под залог акций предприятия. После возврата кредитных средств акции возвращаются.

Информацию о правилах финансирования можно получить на сайтах соответствующих министерств, ведомств, фондов, в газете «Поиск».

Ниже мы приведем примеры наиболее эффективного финансирования инновационных проектов финансовыми структурами разного уровня.

**Финансирование Государственным фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере.** Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (ФСРМФПвНТС) создан 3.02.1994 г. постановлением правительства РФ № 65 и действует в рамках утвержденного правительством положения.

Основными задачами фонда являются [1]:

- содействие проведению государственной политики формирования рыночных отношений в научно-технической сфере и развитие инфраструктуры предпринимательства, поощрение конкуренции, целевое использование финансовых средств для реализации проектов и программ по созданию конкурентоспособной наукоемкой продукции;

- участие в разработке, проведении экспертизы, конкурсный отбор и реализация федеральных, отраслевых, региональных программ и проектов, обеспечивающих демополизацию и освоение новых технологий, насыщение рынка конкурентоспособными товарами;

- содействие развитию научно-технического потенциала РФ, созданию рабочих мест для научных работников;

- эффективное введение в хозяйственный оборот интеллектуальной собственности (патентов, ноу-хау и др.);

- привлечение к инновационной деятельности малых предприятий и зарубежных инвесторов;

- создание интеграционных союзов инновационной деятельности;

- поддержка талантливой молодежи, занятой в инновационной сфере.

Фонд является инициатором и исполнителем крупных государственных программ, направленных на развитие научно-технического потенциала России, введение в хозяйственный оборот НИОКР и интеллектуальной собственности, развитие инновационной деятельности.

Финансирование инновационных проектов осуществляется непосредственно фондом или за счет выделенной им квоты своему региональному представительству на конкурсной основе, путем проведения экспертизы. В регионах России созданы представительства фонда, которые собирают проекты. В экспертную комиссию подается проект, включающий описание его сути, бизнес-план, доказательства реализации проекта на практике. Обязательными условиями успешного прохождения проекта должны быть

наличие интеллектуальной собственности, новизна, высокая технологичность, наукоемкость, конкурентоспособность и мировой уровень создаваемой продукции и технологий, обоснование эффективного использования средств, наличие у заявителя организационных, производственных, кадровых возможностей. Ниже приведен примерный перечень сведений, которые должны содержаться в конкурсной заявке подаваемого проекта: фамилия, имя, отчество руководителя предприятия; проекта; копии уставных документов регламентирующих деятельность предприятия; почтовые и банковские реквизиты, телефон, факс, электронная почта; краткая аннотация проекта; бизнес-план; копии документов, подтверждающих наличие интеллектуальной собственности (патент, авторские свидетельства, ноу-хау и др.); копии годового баланса и баланса за последний квартал; документы, подтверждающие востребованность продукции рынком; образцы продукции, фото или видеоматериалы.

Если проект получает положительное решение конкурсного отбора, то с заявителем фонд устанавливает договорные отношения. Фонд строго следит за целевым использованием выделенных финансовых средств.

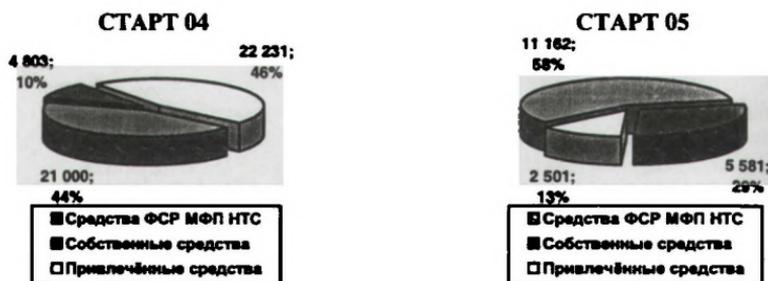
Кроме инновационных проектов, фонд финансирует мероприятия по подготовке кадров инновационных предприятий, проведение инновационных и научных конференций, участие инновационных предприятий в выставках, оказывает поддержку ученым, аспирантам и студентам, эффективно работающим в области создания приоритетных для страны научных разработок. Информация о конкурсах размещена на сайте Фонда [1].

**Результаты инвестиционной деятельности Фонда в Томске.**

Начиная с 2004-го года, Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (ФЦР МФП НТС, генеральный директор Иван Михайлович Бортник) реализуется программа поддержки малого инновационного бизнеса «СТАРТ». Значительный задел научного сообщества Томска позволил городу стать одним из самых активных участников. По программе «СТАРТ 04» Томск представляют 16 проектов, «СТАРТ 05» – 15, «СТАРТ 06» – 14. Всего в проектах задействовано 216 научных сотрудников, причём 122 из них работают на постоянной основе. В 2006 году доля проектов прошедших конкурсный отбор в Томске (26 %) превышает тот же показатель в Москве (23 %). Традиционно преобладают следующие направления деятельности: химия и новые материалы, а также информационные технологии.

Основными научными школами, на базе которых образованы предприятия, являются ведущие томские вузы: Томский государственный университет (ТГУ), Томский политехнический университет (ТПУ), Томский университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР), Сибирский государственный медицинский университет (СГМУ). Помимо кадров научные школы предоставляют предприятиям помещение и рабочее оборудование.

На рис. 7.4 изображены диаграммы, отражающие доли различных источников инвестирования проектов (в тыс. руб. и процентах).



Сумма инвестиций: 48 034 тыс. руб.

Сумма инвестиций: 19 245 тыс. руб.

*Рис. 7.4. Инвестирование проектов*

Тот факт, что в программе «СТАРТ 05» преобладают средства Фонда содействия развитию МФП НТС, объясняется тем, что на первом году исполнитель получает финансирование Фонда, не имея при этом стороннего инвестора. Во второй же год, Фонд осуществляет паритетное финансирование, поэтому без сторонних инвестиций проект теряет поддержку Фонда.

Что касается программы «СТАРТ 06», то предприятия начавшие, работать несколько месяцев назад, ещё не имеют привлечённых средств, а только средства ФСР МФП НТС – 9 млн. рублей.

В реализацию проектов предприятиями вовлечено 37 объектов интеллектуальной собственности (ОИС), в основном это полезные модели, на которые имеются охранные документы; для подтверждения прав собственности на 21 ОИС оформлены соответствующие заявки. Помимо этого предприятиями активно используются ОИС на основе лицензионных соглашений.

К сожалению, до сих пор, некоторые предприятия программ «СТАРТ 04» и «СТАРТ 05» интеллектуальной собственности не имеют вообще. Отсутствие патентной защиты разработки, лежащей в основе бизнеса предприятия – участника программы «СТАРТ» снижает вероятность успешного роста предприятия. В связи с этим, Фондом содействия развитию МФП НТС с 2006 года поставлено условие, при котором контракт с предприятием заключается только при наличии прав хотя бы на один ОИС.

Отсутствие у научных сотрудников достаточного опыта в сфере коммерциализации высокотехнологичных разработок существенным образом препятствует успешной реализации проектов. Зачастую, большинство текущих задач специалиста по технологическому бизнесу становятся непреодолимым барьером для целого научного коллектива. В число таких задач попадают: разработка бизнес-плана и стратегического плана развития предприятия; недостаток высококвалифицированных производственных и управленческих кадров (связь с образовательными учреждениями); позиционирование продукта на рынке и разработка маркетинговой стратегии; поиск инвесторов (в т.ч. частных), подготовка инвестиционных договоров, разработка финансового плана; подготовка и подбор руководителей инновационных предприятий; подготовка отчётной документации – научно-технические и финансовые отчёты; формирование бизнес-команды; лицензирование деятельности и сертификация продукции (в т.ч. медицинской); реализация продукции (доведение её до потребителя); работа с поставщиками оборудования и сырьевых ресурсов.

Среди перечисленных, одной из самых актуальных проблем для многих научных руководителей проектов является поиск менеджера предприятия – директора. У многих предприятий программы «СТАРТ 04» директор и научный руководитель – одно и то же лицо, что крайне не приветствуется Фондом СРМФПНТС. Как показала практика, на второй год финансирования по программе «СТАРТ 04» перешли только полноценные предприятия с разделенными должностями директора и научного руководителя (за единственным исключением), к сожалению, таковых предприятий пока всего 6. Вышесказанное свидетельствует о том, что для успешного перехода проектов на второй год финансирования не хватает квалифицированных менеджеров.

За время работы участники проектов были отмечены следующими наградами:

- 4 Золотые медали и 4 Диплома I степени Международного московского салона инноваций и инвестиций;
- 4 Золотые медали и 4 Диплома I степени межотраслевых выставок;
- 2 Бронзовые медали и 2 Диплома III степени Международного московского салона инноваций и инвестиций;
- 2 Диплома международных выставок.

К концу 2006-го года только предприятиями, работающими по программе «СТАРТ» в бюджеты всех уровней было выплачено свыше 800 000 рублей, инновационной продукции реализовано на сумму свыше 5 000 000 рублей.

На сегодняшний день инновационная сфера предпринимательства в Томске переживает период становления, в этой связи активное участие и сопровождение проектов со стороны Администрации Томской области, в значительной степени повышает шансы вновь созданных инновационных предприятий укрепиться на рынке предлагаемых импортозамещающих высокотехнологичных товаров и услуг.

**Финансирование инновационной деятельности на региональном уровне.** В постановлении Правительства РФ от 14.02.2000 г. № 121 Томская область отмечена как передовой субъект РФ по развитию системы поддержки малого бизнеса, включая инновационное предпринимательство. Кроме того, в Томской области сегодня сосредоточены центры «Сибирское соглашение» и «Ассоциация сибирских и дальневосточных городов». Все это позволило нам привести в качестве примера региональный аспект финансирования и поддержки малых предприятий с вводимой в хозяйственный оборот интеллектуальной собственностью. Действительно, администрация Томской области и администрация г. Томска уделяют большое внимание развитию инновационной деятельности. Для этого создана региональная правовая база. В области утвержден закон, а в г. Томске – положение об инновационной деятельности. Для поддержки малого бизнеса создан «Фонд развития и поддержки малого предпринимательства Томской области», в городском бюджете существует строка финансирования малого бизнеса, науки и инновационной деятельности. Активно ведется работа по созданию инновационной инфраструктуры: технопарков, инновационно-технологических центров, учебно-научно-инновационно-промышленного комплекса.

**Финансирование и поддержка инновационной деятельности зарубежными структурами.** Поддержка и развитие инновационной деятельности является одним из приоритетных направлений государственной научно-технической и экономической политики стран с развитой рыночной экономикой. Особый интерес представляет опыт таких развитых стран, как США, Германия, Великобритания, Канада, Франция, Япония и в последнее время Китай, Израиль, так как в этих странах проявляется активная роль государства в формировании инновационной политики. Совместно с центральными и коммерческими банками, страховыми фондами эти государства создают необходимую основу льготного финансирования предприятий, реализующих национальные инновационные программы по двум каналам: поддержки малого и инновационного бизнеса. Этими государствами создается развитая инфраструктура поддержки инноваций, принимаются законы защиты интеллектуальной и промышленной собственности, создаются специальные институты: министерства и ведомства, научно-технические и технологические фонды, технопарки и бизнес-инкубаторы, специализированные коммерческие банки, страховые фирмы и др. Государственная поддержка осуществляется в административно-ведомственной (прямое дотационное финансирование) и программно-целевой формах. Эффективность вложений достигается формированием вокруг крупных научно-образовательных учреждений, предприятий, финансовых структур бизнес-инкубаторов, технополисов, технопарков, ориентированных на решение крупных государственных, региональных и муниципальных проблем; такие кооперации создают благоприятную среду для развития малого и инновационного предпринимательства.

Косвенные методы государственной поддержки заключаются в предоставлении льготных кредитов (на 10-15 лет), налоговых льгот, кредитов и скидок, что создает благоприятный экономический климат развития инноваций.

Сегодня представляет интерес программа TACIS, разработанная Комиссией Европейского союза для Содружества Независимых Государств и направленная на содействие развитию гармоничных и прочных экономических и политических связей между странами СНГ и ЕС.

## **8. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

### **8.1. Неправительственные общественные организации**

Некоммерческие организации предлагают сотни уникальных услуг, являются мощнейшей технологической лабораторией, разрабатывают, продвигают и внедряют новые формы и виды услуг.

Услуги усложняются, становятся комплексными. В этой сфере все больше проявляется конкуренция бизнеса и некоммерческих организаций.

Общественные организации знают своего клиента, поскольку действуют внутри сообщества, они созданы и управляются по инициативе самих граждан, обслуживают потребности конкретных категорий населения и являются выразителями их интересов.

**Общественная организация** – неправительственное добровольное объединение граждан на основе совместных интересов и целей.

Термин имеет юридический смысл – в статье 8 Федерального закона от 19 мая 1995 г. №82-ФЗ “Об общественных объединениях” говорится:

“Общественной организацией является основанное на членстве общественное объединение, созданное на основе совместной деятельности для защиты общих интересов и достижения уставных целей объединившихся граждан”.

Членами общественной организации в соответствии с ее уставом могут быть физические и юридические лица – общественные объединения, если иное не установлено настоящим Федеральным законом и законами об отдельных видах общественных объединений.

Сегодня финансирование малых технологических предприятий складывается из нескольких источников, основные из которых федеральные научно-технические программы, средства предприятий по договорным работам, продажа собственной продукции, региональные программы и заказы, целевые гранты и финансирование из различных фондов. Согласно статистическим данным, доля финансирования томских наукоёмких предприятий за счет целевых грантов и получения средств из различных фондов составляет лишь 10,8 %. Это объясняется и отсутствием информации о фондах, и нежеланием делиться своими мыслями и идеями, и отсутствием навыков написания заявок на получение грантов для некоммерческих проектов, и некоторыми другими причинами.

Тем не менее, существует ряд российских и зарубежных организаций, созданных для поддержки предприятий малого и среднего бизнеса. Это Фонд Новая Евразия (США), Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (Россия), Российский фонд фундаментальных исследований, благотворительный фонд «Know-how» (Великобритания), Британский совет, Бельгийский фонд содействия научным исследованиям, Европейская программа TACIS и др.

Представляя краткий обзор развития взаимодействия некоммерческого сектора с органами государственной власти и местного самоуправления в Сибири, необходимо сразу отметить, что предлагаемый анализ базируется на данных и информации Сибирского центра поддержки общественных инициатив, полученных в ходе восьмилетней практической работы в 11 субъектах РФ (Тюменская область, Омская область, Новосибирская область, Томская область, Алтайский край, Республика Алтай, Кемеровская область, Красноярский край, Иркутская область, Республика Бурятия, Читинская область).

Регионы, входящие в сеть МОФ СЦПОИ (Межрегиональный Общественный Фонд “Сибирский центр поддержки общественных инициатив”) различны по уровню социально-экономического и политического развития. Спектр “благополучия” колеблется от Тюменской области, входящей в пятерку регионов РФ с наибольшим показателем

доходов на душу населения по отношению к прожиточному минимуму, относительно благополучного Красноярского края до регионов, где прожиточный уровень ниже среднего уровня денежных доходов (Республики Алтай и Бурятия, Читинская область).

Рост и развитие общественного сектора вместе с позитивными результатами принесли и проблемы. Усилилась дифференциация между организациями и разность в оценках деятельности некоммерческих организаций (НКО), порой до взаимно противоположных. До сих пор миссия общественного сектора в России и его отличительные черты окончательно не определились, и вследствие этого НКО не воспринимаются адекватно в других секторах общества. Этим же обусловлена и другая проблема - слабая поддержка со стороны общества в целом, что не позволяет НКО в полной мере исполнять те цели и задачи по отстаиванию интересов различных социальных групп, в поддержку которых они создавались. Заметен прогресс во взаимоотношениях НКО со средствами массовой информации (СМИ). Внимание журналистов к освещению деятельности НКО растет, и как результат, например, в 2003г. в Кемеровской области статей о деятельности НКО вышло в 3 раза больше, чем в 2002 г. Но даже такой прирост за определенный период времени не позволяет говорить о решении проблемы малой информированности граждан о деятельности общественного сектора. Позитивную роль в расширении информированности населения играют массовые акции НКО в коалиции с властью и бизнесом. Так, в Весенней неделе добра по всей Сибири приняло участие более 120 тысяч человек. Другим фактором, влияющим на повышение информированности населения, стало проведение Гражданского Форума, - сначала в Москве, а затем в регионах. [9]

Продолжается рост социальной активности населения, и особенно молодежи. Усиливающим эту тенденцию фактором стало значительное количество общественных акций и действий, направленных на решение локальных проблем сообщества. Еще несколько лет назад организаторы первых общественных, добровольческих акций отмечали, что самая большая проблема - это непонимание со стороны организаций, чиновников, журналистов и населения. Сегодня таких вопросов становится все меньше. НКО из сельской местности и отдаленных районов Сибири имеют возможность большего по сравнению с прошлым доступа к информационным ресурсам через развивающиеся в большинстве регионов местные мини-сети и информационные пункты для НКО. Этот ресурс для НКО из отдаленных от крупных сибирских городов районов продолжает развиваться, но по-прежнему эта категория НКО и инициативных групп остается в стороне от активной деятельности. Причина этого, прежде всего, заключается в ограниченности информационных ресурсов и отсутствии позитивных примеров гражданской активности в своем окружении.

Ротация кадров в некоммерческом секторе характеризуется оттоком квалифицированных специалистов в коммерческий сектор и в органы власти разного уровня. Довольно востребованы специалисты, подготовленные МОФ СЦПОИ в подразделениях, занимающихся "связями с общественностью", "маркетингом и рекламой", "молодежной политикой", "работой с персоналом", "социальной защитой и социальной политикой".

На данный момент наблюдается картина, когда ряд организаций, работающих в общественном секторе более 5 лет, стали достаточно опытными и знающими, им больше не нужны традиционные для НКО семинары и тренинги, многие из них в меньшей степени нуждаются в информационном обеспечении. Они хотят более качественного, более профессионального обучения на новом уровне. Им интересен инновационный менеджмент, социальный маркетинг, финансовое прогнозирование, финансовый менеджмент, оценка эффективности социальных проектов, мобилизация ресурсов, организация платных услуг. Для таких организаций необходимо организовывать специальное обучение с применением самых новых разработок, необходимо готовить для них профессиональные кадры.

Появляются организации, способные профессионально реализовывать масштабные проекты. Намечается рост коалиционной деятельности. Во многих случаях толчком к профессиональному и организационному развитию НКО служат гранты, в том числе полученные по программам МОФ СЦПОИ. Сильные, конкурентные НКО сосуществуют с большим количеством малых, слабых организаций, которые оказываются неконкурентоспособными в поиске источников финансирования. Актуальной становится проблема привлечения в сектор дополнительных ресурсов, управления ими и эффективности их использования.

Сеть МОФ СЦПОИ является востребованным со стороны сообщества, власти, НКО и бизнеса ресурсом, позволяющим, с одной стороны, проводить крупные межрегиональные проекты, используя ее инфраструктуру, а с другой, продвигать в регионах сети и за ее пределами позитивный опыт работы НКО и инициативных граждан для формирования благоприятной среды для развития институтов гражданского общества.

Устройство любого современного общества таково, что его можно подразделить на три взаимосвязанных сектора: государственный, коммерческий и некоммерческий. Последний, или как его еще называют "третий сектор", позволяет людям реализовывать свои возможности и самостоятельно решать свои проблемы и проблемы общества в целом. Деление на три сектора очень условно и четкая граница между каждым из них довольно условна. Для эффективного достижения стоящих перед каждым сектором задач необходимо наладить их конструктивное взаимодействие на легитимной основе. В настоящее время уже сформировался целый ряд форм взаимодействия государственного и негосударственного некоммерческих секторов. Это и проведение совместных мероприятий, общественные и консультативные Советы, социальный заказ, государственные и муниципальные гранты и др.

Сформулированы и в различных регионах Российской Федерации внедряются принципы организации взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с негосударственными некоммерческими организациями. Одним из важнейших принципов является законность. Это очень важно для определения предсказуемости поведения и процедурной открытости. Следующий принцип - равный доступ к участию во взаимодействии для всех представителей указанных секторов. Обеспечение равных стартовых условий, отсутствие избранности является одной из ключевых характеристик гражданского общества. Принципы добровольности и обязательности подразумевают, что взаимодействие базируется на внутренних убеждениях каждого участника, с одной стороны, и на выполнении взятых на себя договоренностей, с другой. Принцип открытости заключается в прозрачности процедур взаимодействия и взаимном доверии к деятельности.

Негосударственные некоммерческие организации играют значительную роль в формировании гражданского общества в нашей стране. Вклад этих организаций в социально-экономическое развитие Российской Федерации заметен и значителен. Довольно актуальным для негосударственных некоммерческих организаций является взаимодействие с органами государственной власти и местного самоуправления. Причем то же самое можно сказать и об органах власти. Ведь большинство некоммерческих организаций созданы и действуют для решения тех же задач, что и органы государственной власти и местного самоуправления. Также следует отметить, что некоммерческий сектор за счет привлечения добровольческого труда может минимизировать расходы на социальную сферу. Таким образом, налицо выгода бюджетного финансирования некоммерческих организаций для достижения государственных целей. Это оправдано, главным образом, в той мере, в какой оно служит объединению усилий в решении наиболее актуальных проблем региона.

Некоммерческие организации, участвуя в решении государственно значимых задач, выполняют такие важные социальные функции, как выявление общих интересов отдельных социальных групп населения, ориентация органов власти на учет этих

интересов при разработке и реализации государственной политики, формировании общественного мнения по различным аспектам общественной жизни. Выражая в организованных формах права и интересы различных социальных, профессиональных, возрастных, национальных и иных групп населения, некоммерческие организации являются важным социальным партнером органов государственной власти и местного самоуправления в реализации общественно значимых проектов и программ.

Взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с некоммерческими организациями, в общем виде, направлено на формирование некоммерческого сектора, способного инициативно взять на себя решение части социально значимых проблем при поддержке государства, а также способствовать реализации гражданами своих интересов.

В Кемеровской, Омской, Томской и Новосибирской областях распространено предоставление различных льгот, привлечение представителей общественности к выработке решений исполнительной и законодательной власти.

Отмечая положительную динамику в развитии нормативной базы, регулирующей деятельность НКО в регионах Сибири, следует указать на имеющиеся диспропорции.

1. Существует различный уровень поддержки для различных направлений деятельности некоммерческих организаций. Высоким уровнем поддержки в регионах Сибири характеризуются молодежные, детские организации, а также деятельность общественных организаций инвалидов, пожилых людей, предприятий общественных организаций инвалидов. Некоммерческие организации других направлений деятельности имеют низкий уровень поддержки.

2. При наличии определенных льгот для некоммерческих организаций практически не развита система стимулирования коммерческих предприятий, организаций, частных лиц, с тем, чтобы они направляли средства на реализацию социальных проектов, на развитие некоммерческих организаций.

Следует отметить положительную динамику развития взаимоотношений между общественным сектором, властью и бизнесом. Государственные и муниципальные учреждения, коммерческие организации ориентируются на разработки общественников, внедряют их в свою работу и готовы сотрудничать дальше.

2001г. был объявлен ООН как Международный год добровольцев (МГД). Сеть МОФ СЦПОИ использовала это событие для повышения статуса добровольцев в сообществе и создания благоприятной базы для развития добровольческих инициатив. МОФ СЦПОИ вошел в состав Российского комитета по проведению МГД, созданного по решению Правительства РФ, причем Сибирский центр стал единственной региональной организацией, вошедшей в комитет (остальные пять НКО были из Москвы).

Одним из ключевых событий в рамках программы развития добровольческих инициатив стала подготовка и проведение Весенней недели добра (ВНД). Эта межрегиональная коалиционная акция объединила усилия НКО, коммерческих структур, органов государственной власти и местного самоуправления. Продолжая практику инициирования добровольческих акций, в следующие годы мы добились участия около 120 тысяч человек в ВНД-2003 и проведения ими не менее 650 мероприятий. Приведенные цифры отражают только учтенное количество участников и количество акций, реальные цифры значительно больше. В течение последних двух лет подсчитывается экономический вклад в развитие сообщества от труда добровольцев. В 2003г. только на территории Новосибирской области он составил около миллиона рублей.

Активную роль в развитии добровольческого движения играют детские и молодежные общественные организации, добровольческие центры в Тюмени, Новосибирске, Кемерово, Новокузнецке, Ленинск-Кузнецке, Красноярске, Улан-Удэ, Чите, Иркутске, Горно-Алтайске. Они инициировали создание коалиционных оргкомитетов, проводили многочисленные акции.

Наблюдается признание добровольческого труда со стороны органов государственной

власти, местного самоуправления и населения. В первую очередь, подразделения администраций, отвечающие за реализацию молодежной политики, стали активно поддерживать организационно, финансово и методически деятельность по развитию молодежного добровольчества (Республика Бурятия, Кемеровская область, Новосибирская область, Читинская область). Благодаря усилиям добровольцев и специалистов МОФ СЦПОИ в регионах Сибири было принято 8 правовых актов, направленных на поддержку добровольческой активности населения по решению важных проблем социального развития территорий.

Проведение добровольческих акций позволило выйти общественникам на уровень реализации крупных коалиционных мероприятий и общественных кампаний по отстаиванию прав и интересов различных категорий граждан. В дальнейшем развитие программ добровольчества видится нами как элемент, усиливающий реформу местного самоуправления в России и способствующий передаче ряда функций от органов власти институтам гражданского общества.

Реальные изменения во взаимоотношениях с властями стали возможны в тех регионах, в которых были для этого предпосылки. Наиболее значительное продвижение интересов некоммерческих организаций можно показать на примере Иркутской области, Республики Бурятия, Читинской области. Подтверждением этого служит количество принятых нормативных правовых актов, объем финансирования проектов и программы НКО органами власти и местного самоуправления, а также число коалиционных мероприятий, в которых участвовали представители исполнительной и законодательной власти.

Во всех регионах сети МОФ СЦПОИ был обогащен опыт по продвижению законодательной базы, регулирующей деятельность некоммерческого сектора. На протяжении 8 лет работы при непосредственном участии сотрудников Сибирского центра было принято около 130 нормативных правовых актов, касающихся развития "третьего сектора".

В качестве значительного результата можно назвать изменение в восприятии представителями властных структур деятелей некоммерческого сектора. Повысилась вовлеченность в процесс принятия решений органами государственной власти представителей НКО. Результатом появления многочисленных конкурсов для НКО стало повышение их финансовой устойчивости. С каждым годом увеличивается количество средств бюджетов всех уровней и средств коммерческих компаний, выделяемых на некоммерческие проекты. В качестве примера приведу Новосибирскую область, где на 2004г. в городском бюджете заложено 3,5 млн. рублей, а в областном бюджете - 9 млн. рублей. Эти средства пойдут на проведение конкурсов проектов общественных и некоммерческих организаций, а также органов территориального общественного самоуправления. Как общую тенденцию следует отметить, что органы власти стали планомернее способствовать работе некоммерческого сектора, предоставляя для совместных проектов и для непосредственной деятельности НКО большее количество разнообразных ресурсов.

В качестве проблем следует назвать следующие. Власть во многих регионах стремится осуществлять контроль над деятельностью НКО, а также использует ресурсы крупных и устойчивых некоммерческих организаций, а в случаях реализации успешных проектов пытается приписать все заслуги себе.

Для повышения статуса благотворителя и социально-ответственной организации во всех регионах сети МОФ СЦПОИ уже несколько лет проходят конкурсы "Благотворитель года", "Меценат года", направленные на моральное поощрение благотворителей и повышение признания со стороны сообщества и органов власти регионов. В конкурсах только за прошлый год участвовало несколько сотен компаний и бизнесменов. Сумма средств, привлеченных от местного бизнеса в рамках Благотворительных сезонов на социальные проекты составила около 450 тысяч рублей (2003 г.).

Вне всяких сомнений, за прошедшие несколько лет ситуация в общественном секторе кардинально изменилась. Выросли сами некоммерческие организации, возросла их роль в жизни общества, продолжается планомерная работа по выработке местного законодательства и наработке тех механизмов и инструментов, которые характерны для регионов. В регионах идет гораздо более активное и быстрое реагирование на решение общественных проблем (например, проблемы беспризорности), усиливается консолидация общественных структур и органов власти для решения местных проблем. Возрастает количество местных благотворительных средств и источников финансирования деятельности НКО, усиливается работа среди НКО по наработке межрегиональных связей, созданию коалиций, однако общественный сектор пока не играет той роли, которая должна быть возложена на него. И это связано с некоторыми факторами.

- С одной стороны, в некоммерческом секторе наработаны многие новые социальные технологии, растет институционализация НКО и повышается профессионализм, но, в то же время, недостаточное финансирование деятельности НКО ведет к замедлению темпов их профессионализации и недостаточному уровню качества предоставляемых услуг, особенно социальных.

- Необходимость перевода работы по законодательному процессу на федеральный уровень для продвижения интересов регионов и предоставления общественной экспертизы с мест для усиления результативности работы по отстаиванию интересов целевых групп, представляемых НКО.

- Недостаточное знакомство населения с деятельностью НКО, несформированное общественное мнение и недостаточная работа со СМИ [10].

- Государство и общественность признают реальное существование третьего сектора экономики.

- Сектор некоммерческих организаций оказывает влияние на принятие законодательных и нормативных актов на федеральном уровне, необходимых для дальнейшего развития общества, улучшающих жизнь простого гражданина.

- Создаются благотворительные фонды, аккумулирующие средства для выполнения социально значимых проектов, реализуемых НКО на конкурсной основе.

- Благотворительность снова становится престижной в российском обществе.

- Формируются местные сообщества, решающие насущные проблемы самостоятельно.

- Общественность участвует в принятии решений на местном, региональном и государственном уровне.

## **8.2. Как написать заявку на грант**

Существует множество типов грантов: гранты на специальные проекты, на исследования, на публикации, на проведение обучающих мероприятий, на поездки и индивидуальное обучение и т. д. Гранты могут также выделяться в рамках общего или специального конкурсов.

Обращение в благотворительный фонд на предмет возможного финансирования вашего проекта может оформляться либо предварительным письмом-запросом, либо написанием полной заявки на грант. Предпочтение следует отдать написанию письма-запроса, так как с одной стороны это позволит выяснить подходит ли ваш проект под направления деятельности того или иного фонда и стоит ли тратить время написание полной заявки, с другой стороны позволит получить подробное описание условий конкурса, требований к заявке, имя консультанта, к которому можно обратиться за помощью.

Существуют определенные правила составления письма-запроса, но мы остановимся на написании полной заявки на грант, так как это более сложная задача.

Основное, что нужно помнить при написании заявок на грант в любой благотворительный фонд, это то, что проект должен иметь некоммерческую направленность.

Грант – это безвозмездная целевая субсидия, предоставленная по итогам конкурса организации, инициативной группе или индивидуальному заявителю для реализации проекта в той или иной сфере деятельности.

В зависимости от типа гранта, от условий благотворительного фонда формы заявок на гранты могут быть различны, но обычно заявка состоит из следующих разделов [11]:

1. Титульный лист.
2. Краткое описание заявки.
3. Описание организации.
4. Постановка проблемы (определение потребности).
5. Цели и задачи проекта.
6. Методы и механизмы реализации проекта.
7. Рабочий план-график.
8. Ожидаемые результаты и критерии их оценки.
9. Дальнейшее развитие и финансирование проекта.
10. Бюджет.
11. Комментарии к бюджету.
12. Приложения.

Рассмотрим вкратце каждую часть.

На титульном листе нужно указать название проекта, данные об организации (название, адрес, телефон, факс, e-mail, ее статус и т.д.), данные о руководителе проекта (ФИО, должность, контактная информация, сведения о бухгалтере, который будет обслуживать проект), даты начала и завершения проекта, продолжительность работы по проекту в месяцах, географию проекта, стоимость проекта (полезно указывать долю бюджета, запрашиваемую у фонда, и средства, привлеченные из других источников, в том числе вклад самой организации, стоимость проекта обычно указывается в долларах США).

В кратком описании заявки представляются основные положения заявки, «выжимка» из всех основных разделов. Оно обычно не превышает по объему 1-1,5 страницы, но должно быть точной и ясной копией всей заявки, содержащей всю важную для понимания проекта информацию.

При описании организации нужно рассказать фонду историю вашей организации, ее цели и задачи, успехи, достигнутые за время существования, рассказать о ваших клиентах и партнерах, об источниках финансирования, о материальных и человеческих ресурсах. Прочитав данный раздел, сотрудники благотворительного фонда должны понять, что вашей организации знакома выбранная область деятельности, что она способна выполнить ту работу, которую заявила в проекте, что вы умаете реалистично планировать вашу деятельность. 1-1,5 страницы для данного раздела заявки вполне достаточно.

В разделе «Постановка проблемы (определение потребности)» (1-1,5 с.) опишите ситуацию, которую вы считаете негативной. Объясните, что проблема в принципе разрешима, если будут созданы определенные условия. Желательно, если вы ссылаетесь не только на себя, свои мысли, но и на факты. Вы должны доказать, что кому-то нужно то, что вы предлагаете финансировать. При этом нужно помнить, что фонд не решает проблемы только вашей организации (отсутствие помещения, оборудования и т.д.), а способствует решению определенной общественной проблемы, размер и серьезность которой должны соотноситься с суммой, которую вы просите.

Раздел «Цели и задачи проекта» (до 2 с.) представляет собой описание ситуации, к которой приведут изменения, произошедшие благодаря работе по проекту. Задачи проекта

– это конкретные «микроцели», результаты достижения которых можно измерить. Для фонда важно понять – «это действительно может быть сделано».

Методы и механизмы реализации проекта (1 с.) – это то, как вы будете решать задачи проекта, ответ на вопрос: как именно и посредством чего? Объясните, насколько выбранные вами методы эффективны. Механизмы реализации проекта – это описание того, как ваши методы будут работать в связке с людьми, оборудованием и другими ресурсами, как будет подобран управленческий персонал, как будут отбираться исполнители проекта и кем их работа будет скоординирована.

Рабочий план-график реализации проекта представляется в виде таблицы.

Месяц	Мероприятие
...	...

Раздел «Ожидаемые результаты и критерии их оценки» должен показывать реальные изменения ситуации, выраженные как в общих категориях (состояние, настроение), так и в конкретных измеряемых единицах. Для фонда важно понять, как можно оценить эффективность вашего проекта. Опишите ожидаемые положительные результаты для вашей организации и для сообщества в целом.

Дальнейшее развитие проекта и будущее финансирование предполагают описание того, как проект будет развиваться после окончания срока работы по гранту. Важно продемонстрировать фонду наличие конкретного плана развития, а также плана по привлечению средств.

Бюджет может включать в себя оплату труда персонала, работникам по контрактам и экспертам, социальные выплаты, оплату аренды и коммунальных услуг, транспортные и командировочные расходы, покупку необходимого оборудования и материалов, оплату услуг связи, публикации, административные расходы и др. Желательно также указать собственный вклад организации и средства из других источников. Помните, что бюджет должен соответствовать объему работ, которые будут производиться, и результатам. Представляется он обычно в виде таблицы.

Статья	Имеется у организации	Требуется от фонда	Всего

При составлении статьи расходов для оплаты труда персонала нужно также указать уровень оплаты труда в месяц, продолжительность работы по проекту и процент времени, который сотрудники будут уделять работе по проекту.

В комментариях к бюджету нужно объяснить, как назначались оклады сотрудникам, описать их должностные обязанности, подробно обосновать цены, закладываемые на покупку оборудования, материалов, аренду помещения и т.д., а также необходимость данных расходов для реализации проекта.

К заявке прикладываются документы, о которых просит фонд (письма поддержки, копии регистрационных документов, отчетов и др.), а также то, о чем вы хотели бы, чтобы фонд знал.

## 9. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С БИЗНЕСОМ

### 9.1. Общие замечания

Среда функционирования предпринимателя – это рынок. Но рынок это не просто некоторое множество продавцов и покупателей определенного товара (продукта или услуги). Это сложнейшая система взаимоотношений, в которой должны действовать свои правила, понятия. Конечно, взаимоотношения продавцов и покупателей на рынке регулируются различного рода законами и иными нормативными актами. Чем более развитой является рыночная экономика, тем полнее и продуманнее такого рода законодательство. Но кроме законов (и, наверное, даже в равной степени) взаимоотношения людей в сфере предпринимательства (и в том числе внутри фирм) регулируются неписаными законами рынка, то есть ЭТИКОЙ рынка. Само это понятие будет рассмотрено дальше, ведь оно намного шире, чем просто неписаные законы взаимоотношений: это и поведение предпринимателя, и его имидж, и деловой этикет, и умение управлять подчиненными и т.д.

Предприниматель имеет дело не только с ресурсами, машинами и продуктами, не только с различными документами, производственными, снабженческими и сбытовыми процессами, он постоянно имеет дело с людьми - руководит подчиненными, советуется со специалистами, ведет переговоры с партнерами, общается с трудовым коллективом. И от того, насколько хорошо он это делает, зависит его репутация и авторитет, а соответственно, и успех предпринимательского дела.

Предпринимательство - это профессия, призвание, даже свойство души или врожденная склонность, но это еще и особый образ мыслей, поведения, стиль. Предпринимательство это культура. [1]

### ЧТО СЕГОДНЯ ДЕЛАЕТ ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ БИЗНЕС УЩЕРБНЫМ?

1. Практически полное отсутствие у наших предпринимателей привычки и традиций услужить, обслужить, наиболее очевидно проявляющееся у работников сферы сервиса. Не случайно при наборе персонала в многочисленные совместные предприятия (магазины, кафе, отели) обязательным требованием к претендентам является отсутствие опыта работы в государственной торговле, общественном питании, гостиничном хозяйстве.

2. Комплекс "неполноценности", покорность, боязнь пойти "до конца", ряскуя по-крупному. Психология не победителя, а вечно проигрывающего до начала игры. И вместе с тем - надежда на почти мгновенное, сказочное улучшение, но отнюдь не опора на собственные силы, настойчивость.

3. Зеркальное отражение предыдущего - рабская агрессивность, нетерпимость, нездоровое желание "растоптать", унижить.

Иностранцы отмечают повышенную конфликтность наших людей, нежелание искать компромиссы.

4. Отчетливо выраженная у наших бизнесменов психология рантэс, объясняющаяся, с одной стороны, низким уровнем жизни, а с другой - неуверенностью в завтрашнем дне.

5. Стремление к ограничению конкуренции, монополизму, опираясь на "блат".

6. Отсутствие имиджа делового человека, предпринимателя, что проявляется в стиле мышления, манере одеваться, вести себя. На Западе много внимания уделяется тому, чтобы произвести хорошее впечатление. С человеком, неопрятно одетым, просто дело иметь не станут. Но это не значит, что обязательно должна быть "тройка" с шикарным галстуком. Хорошее впечатление можно произвести и без прекрасного костюма. Пример тому наш миллионер Марк Горячев. С ним ведут дела солидные

партнеры, не обращая внимания на то, что он на переговорах одет в джинсы и рубашку. Здесь важен имидж вообще.

## ПРАВСТВЕННЫЕ ЦЕННОСТИ РЫНКА

Что есть этика? Учение о нравственности и разумном пользовании свободой. Свобода - важнейшая предпосылка независимости. В условиях тоталитарного общества у индивида отсутствует возможность выбора. Именно свобода предполагает, что люди добровольно делают свой выбор, сознательно идут на ограничения, когда это целесообразно. По сути, сам процесс рыночной купли-продажи всегда является находением компромисса между продавцом и покупателем. Рыночная экономика, кроме всего прочего, - непревзойденный механизм, позволяющий с помощью конкуренции превратить личный, эгоистический интерес человека в общественное благо.

Существуют определенные нравственные нормы, позволяющие находить эти компромиссы. Вот некоторые из них:

1) концепция "служения обществу", которой - благодаря внутрифирменной политике привержены все работники компании от президента до наемного персонала. Служить клиентам, получая за это разумную плату, - вот краеугольный камень их мировоззрения. "Благополучие производителя, - писал Генри Форд, - зависит в конечном счете... от пользы, которую он приносит народу".

2) как это ни парадоксально, неуважение к деньгам. Деньги являются для предпринимателя не целью, а лишь средством, которое используется для достижения поставленной цели. Деньги находятся в постоянном движении, в обороте. Дело, настоящее, захватывающее целиком, - вот главное богатство бизнесмена. Отсутствие культа денег делает предпринимателя раскрепощенным, дает возможность идти на разумный риск.

3) логически вытекающая из предыдущего постоянная неудовлетворенность достигнутым, не увядающее с годами чувство здорового честолюбия. Бизнес - это не только результат, но и процесс. Бизнесмену, как и писателю, всегда кажется, что главная книга у него впереди. Эта постоянная нацеленность на успех, стремление к решению все более сложных и масштабных задач - своеобразная "визитная карточка" западного бизнесмена.

4) искренность, добросовестность, открытость. Честность предпринимателя - непреложный атрибут стиля деловых взаимоотношений на Западе, ибо малейшее "пятнышко" на репутации бизнесмена может привести к серьезным финансовым потерям, а нередко и к банкротству. В условиях развитой конкуренции быть честным выгодно. На страже честной конкуренции стоит не только государство, но и многочисленные объединения предпринимателей по профессиям - союзы, гильдии, ассоциации, которые уполномочены регулировать деятельность своих членов в интересах потребителей для обеспечения справедливой, равноправной и этически здоровой деловой практики. Кроме того, в подобных объединениях существует профессиональный кодекс чести, описывающий ряд поступков, которые признаются его членами, как незачинные.

5) гордость за свой бизнес независимо от его области и масштабов. Любой бизнес, служащий удовлетворению потребностей покупателей и приносящий доход, престижен. В основе такого подхода лежат высокий профессионализм, уверенность в собственных возможностях.

6) такой принцип: успехи в бизнесе не должны достигаться за счет разрушения окружающей среды.

7) принцип "в распределении прибыли должны участвовать все те, кто участвовали в ее создании". [1]

## **9.2. Рекомендации по взаимодействию с бизнесом**

### **ПОНЯТИЕ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ**

Для нас этика - прежде всего отрасль знания, особая наука, позволяющая рассматривать и оценивать человеческие отношения, а также поведение людей с точки зрения их соответствия некоторым разумным, общепринятым нормам. Под этикой мы понимаем и практическую реализацию указанных норм, определяя поведение людей либо как этическое, либо как неэтическое. Отсюда полезно различать этику как идеал и этику как действие. Предпринимателя должно интересовать и то, и другое, но в рамках профессиональной этики.

Существует так называемая "профессиональная этика", и в частности - "деловая этика".

Речь идет о нормах поведения предпринимателя, о требованиях, предъявляемых культурным обществом к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Деловая этика - это адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об основных этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека.

Деловая этика - это прежде всего этика ведения переговоров с партнерами; этика ведения документации; использование этических методов конкуренции.

Существует деловой этикет, который формируется под влиянием традиций и определенных сложившихся исторических условий конкретной страны. Деловой этикет - это определенные нормы, регламентирующие стиль работы, манеру общения между фирмами, внешний вид бизнесменов, последовательность и манеру ведения переговоров и так далее. [1]

### **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С БИЗНЕСОМ**

Деловой мир за свою историю выработал стройную систему общения между фирмами как внутри отдельных государств, так и во всем мире. Это касается всех форм коммуникаций: переписки, переговоров, рекламы. Бизнесменам, вступающим в этот необятный и незнакомый мир, совершенно необходимо придерживаться этих правил для успешного решения своих проблем.

Специалисты в области исследований бизнеса выработали сводку правил кодекса для предпринимателей, выходящих на американский рынок.

Если придерживаться краткости в изложении огромного кодекса поведения в мире бизнеса, то можно указать на ряд основных правил:

1. Постарайтесь проникнуть в суть деловых отношений. При деловых контактах опытные бизнесмены не дают вам знаний о всех деталях, но ожидают от вас понимания порядка работы и ведения бизнеса.

2. Если при ведении деловых переговоров вы не имеете информации, которую вам излагают, то принимайте ее как уже известную вам. Бизнесмены быстро реагируют на все и требуют от партнеров того же.

3. В деловых письмах всегда используйте имена людей или названия организаций, которые представили вас партнеру.

Всегда желательно попросить человека, предлагающего вам контактировать с какой-либо фирмой, позвонить в эту фирму и представить вас.

4. При деловых переговорах обязательно найдите оригинальные черты вашего предложения, отличающие вас от других аналогичных фирм, всегда фиксируйте внимание партнера на этом. Вы обязаны знать и четко сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами. Если вы этого сделать не сможете, то ваш потенциальный партнер не будет тратить время на выяснение ваших преимуществ. Ему проще и быстрее найти другую аналогичную компанию, знающую о себе все.

5. Фиксируйте свое внимание на целях партнера и на вашей помощи в достижении этих целей. Всеобщий принцип бизнеса – получение прибыли. Цели ваших совместных действий могут быть ближними и дальними. Если ваши предложения помогают достижению важнейшей цели, то они обязательно заинтересуют вашего партнера. Но эти предложения должны быть только реальными.

6. Одним из наиболее популярных методов поиска партнера является "Networking". "Networking" отнимает много времени, но очень выгоден: спрашивайте каждого, чтобы дали имя хотя бы одного человека, который может контактировать с вами по данной проблеме; используйте имена этих людей при новых контактах. Таким образом найдите фирму, которая будет участвовать в вашем бизнесе.

7. Перед деловыми переговорами определите заранее желаемый результат. Спланируйте разговор так, чтобы он коснулся ваших главных задач и преимуществ, постарайтесь организовать встречу.

Опытных бизнесменов интересует следующая информация:

- способы удешевления продукции для получения большей прибыли;
- пути создания новых рынков сбыта или привлечение новых клиентов для своего производства;
- возможность заключения благоприятных контрактов;
- создание хорошего имиджа для фирмы и ее продукции.

Наряду с приведенными выше правилами существует огромное количество нюансов ведения бизнеса, помогающих успешно вести дела на рынке. В связи с этим весьма ощутима помощь различных фирм, специализирующихся на организации деловых связей (business-to-business).

Соблюдая деловой этикет и четко организовав свою деятельность, можно ожидать успеха на рынке.

### **9.3. Венчурный капитал**

Венчурный капитал представляет собой источник долгосрочных инвестиций, предоставляемых обычно на 5-7 лет компаниям, находящимся на ранних этапах своего становления, а также действующим предприятиям для их расширения и модернизации. Венчурным инвестированием обычно занимаются венчурные фонды, финансовыми источниками которых являются пенсионные, благотворительные фонды, крупные корпорации со свободными денежными средствами, личные средства венчурных капиталистов.

Инвестиции в новые компании представляют собой инвестиции с высокой степенью риска. Действительно, если бы шансы на успех во всех случаях подвергались серьезной проверке, то некоторые рациональные деловые люди даже не пытались бы создавать новые предприятия. Но их толкает на риск врожденный оптимизм и вера в себя, а именно эти качества оказываются решающими для достижения успеха новыми компаниями, которые очень нужны для развития современной экономики.

Вновь создаваемые мелкие предприятия (и отчасти средние) обычно финансируются из собственных средств – средств основателей и, возможно, пассивных партнеров (назовем их условно «добрыми дядями»), которые разделяют их веру в успех и «бросаются в омут» вместе с ними. Когда становится ясно, что у таких компаний появляются все шансы на успех, растет потребность в дополнительных средствах. Обычные банковские кредиты могут оказаться недоступными или не совсем приемлемыми для них: кредиты выдаются, как правило, под конкретное имущество в обеспечение, а не «под идею компании» как таковую, и, кроме того, размер кредита может оказаться недостаточным.

Именно в такой ситуации прибегают к венчурному капиталу. Венчурный капитал достаточно часто используется и при создании компании, но в большинстве случаев вкладывается в предприятие на различных этапах перехода в более зрелые фазы развития.

Венчурный капитал часто используется и при выкупе целой компании или отдельных ее частей (отделений, заводов или филиалов) руководителями этой же компании, которые становятся в результате и собственниками компании или ее части. У служащих фирмы редко имеется достаточно собственных средств, чтобы совершить такой выкуп без владельцев венчурного капитала.

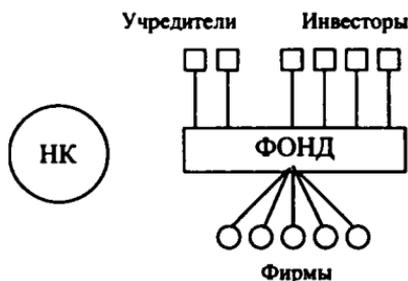
Владельцы венчурного капитала делают свои инвестиции туда, куда банки (по уставу или из осторожности) вкладывать средства не решаются. В отличие от банков они могут предоставлять свои средства в кредит или приобретать обычные или привилегированные акции (однако в случае покупки привилегированных акций венчурный фонд выставляет в качестве условия возможность их обмена в критический момент на простые – таким путем сразу приобретается контроль над «тонущей» компанией, которую необходимо спасти), не требуя при этом никакого обеспечения. Они идут на более высокий риск в надежде на более высокое вознаграждение. Покупая акции и превращая, таким образом, свои средства в часть собственного капитала других фирм, венчурный капиталист рассчитывает на такую же высокую прибыль, как и у основателей фирм высоких технологий: ведь цена акций за 5-7 лет может возрасти в десятки раз.

Традиционным малым предприятиям и частным средним фирмам обычно бывает не просто заручиться поддержкой венчурных капиталистов – они, разумеется, предпочитают вкладывать деньги в такие предприятия, где с очень большой степенью вероятности получат высокую прибыль. И все же обычно предприниматель предпочитает обращаться именно к венчурному капиталисту, а не в крупные корпорации или банки, потому что венчурный капиталист в большинстве случаев не заинтересован в длительном контроле над финансируемой им фирмой.

Механизм венчурного финансирования кратко выглядит следующим образом [14, 28, 33].

Аккумулируя для формирования инвестиционных фондов средства, полученные от крупных финансовых институтов и из других источников, фирмы венчурного капитала обычно вносят не более 1 % капитала и становятся главными (генеральными) партнерами с правом пользования формируемыми ими фондами. Крупные внешние инвесторы вносят долями 99 % и становятся ограниченными партнерами без права пользования фондами. Главный партнер – фирма венчурного капитала – получает на текущий менеджмент, как правило, 2 % годовых от подписного капитала и 20 или более процентов от итоговой прибыли.

Столь нестандартное распределение участия на самом деле обоюдовыгодно и имеет под собой реальную деловую основу. Инициаторы создания фирмы венчурного капитала рискуют собственным состоянием и карьерой и получают как бы своеобразную компенсацию за риск и менеджмент. Несколько крупных ассоциированных участников рискуют на самом деле лишь незначительной долей своего капитала, но в итоге получают прибыль, в целом значительно превышающую обычную. [1]



**Рис.9.1. Организационная структура венчурного капитала. НК – наблюдательный комитет**

Организационная структура типичного венчурного института выглядит следующим образом (рис.9.1). Он может быть образован либо как самостоятельная компания, либо существовать в качестве незарегистрированного образования как ограниченное партнерство (нечто вроде «простого» товарищества, используя российскую юридическую терминологию). В некоторых странах под термином «фонд» (fund) понимают скорее ассоциацию партнеров, а не компанию как таковую. Директора и управленческий персонал фонда могут быть наняты как самим фондом, так и отдельной «управляющей компанией» или управляющим, оказывающим свои услуги фонду.

Когда необходимый капитал (фонд) собран, фирмы венчурного капитала приступают к инвестированию новых и существующих компаний. Объектом инвестирования является инвестиционный проект и его создатели.

Этапы финансирования фирмы выглядят следующим образом:

**Старт**

**Предстартовый этап**

Относительно небольшие суммы, необходимые для подготовки технико-экономического обоснования и финансирования связанных с ними исследований.

**Стартовый этап**

Промышленное проектирование товара, выпуск опытной партии (пока еще не коммерческое производство); финансирование необходимо для того, чтобы компания фактически начала что-то производить.

**Развитие**

**Первая стадия развития**

Оборотный капитал для поддержания первоначального роста, прибыли еще нет.

**Вторая стадия – расширение**

Главный этап расширения компании, на котором быстро растет объем сбыта, самоокупаемость фирмы находится на нулевом уровне или только пошла в гору, но фирма еще является частной компанией.

**Третья стадия**

Появление чистого дохода, положение компании становится более стабильным.

**Четвертая стадия**

Переходное финансирование для подготовки компании к акционированию.

**Этап обеспечения ликвидности**

**Традиционная скупка**

Приобретение прав собственности на компанию и перевод ее под контроль другой фирмы.

**Выкуп с подзаемом**

Руководство компании решает выкупить ту ее часть, которая принадлежит венчурным капиталистам.

**Приватизация**

Собственники и менеджеры компании скупают все ее акции в обороте и опять превращают фирму в частную.

Практика успешных венчурных фондов свидетельствует о том, что при выработке стратегии необходимо с самого начала решить вопрос о политике по отношению к фирмам, получившим поддержку фонда на ранних стадиях развития и показавших себя несостоятельными. Здесь крайне важно найти рациональное соотношение между решительностью при расторжении сделок с неудачниками и взвешенным подходом к оценке перспектив развития фирм.

В заключение еще раз отметим характерные черты венчурного капитала.

- Венчурный капиталист осуществляет долгосрочные инвестиции и готов к тому, что вложенные средства окупятся только через 5-10 лет.

- Венчурный капиталист ожидает, что в конечном итоге данная компания будет приобретена другой компанией либо объявит о публичной продаже своих акций. Без этого

инвестиции для него не были бы столь привлекательными, даже при очевидных ожиданиях, что деятельность компании будет успешной.

- Венчурный капиталист участвует в работе компании как минимум путем консультационной поддержки или же прямым присутствием в ее совете директоров.

- Играя в рамках компании роль консультантов, венчурные капиталисты предпринимая активные действия в моменты, когда выполнение задач компании находится под угрозой срыва. Часто существуют определенные договоренности, дающие венчурным капиталистам право на замену руководящей команды.

- В целях компенсации значительного риска, связанного с таким инвестированием, венчурные капиталисты ожидают, что годовая прибыль на капиталовложения составит не менее 30-40 %.

Обычно венчурные капиталисты предъявляют достаточно строгие требования в отношении инвестируемой компании. Как правило, эти требования следующие:

1. Предприятие должно иметь сильную руководящую команду.
2. Руководство должно быть готово предоставлять венчурному капиталисту всю, даже конфиденциальную информацию, относящуюся к деятельности компании.
3. Предприятие должно иметь доказанные возможности для развития и роста.
4. Предприятие должно иметь некоторые уникальные черты, например привлечение к работе известных специалистов, применение оригинальных технологий или патентов.

5. Потенциал роста предприятия должен быть больше, чем риск, связанный с инвестированием в это предприятие.

Большинство фирм, занимающихся размещением венчурного капитала, сосредотачивается на тех отраслях, которые они хорошо знают. Многие из них финансируют только стадии первоначальной деятельности компании, предоставляя стартовый капитал.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В книге, в доступной широкой аудитории форме, изложены основные правила и порядок ведения бизнеса, как на этапе становления, так и на последующих этапах, включая краткосрочное и долгосрочное стратегическое планирование. Особое внимание обращено анализу рисков при организации бизнеса, а также вопросам маркетинга, лицензирования и сертификации.

В соответствии с законодательством РФ приведены рекомендации по ведению делопроизводства и вопросам налогообложения.

Изложены основы стратегического управления интеллектуальной собственностью, даны рекомендации по финансированию научно-технических проектов и управления фирмой.

Рассмотрена инфраструктура поддержки инновационной деятельности, при этом подробно изложены вопросы взаимодействия с государственными и общественными институтами, а также указан перечень законов необходимых для защиты гражданских прав людей с ограниченными возможностями.

Книга является путеводителем и консультантом для лиц, вступающих в бизнес-сообщество.

## **CONCLUSION**

The book in a clear and available to everybody way provides readers with main rules and strategies in conducting business affairs on a seed stage and on further stages, including both short-term and long-term strategy planning. Special attention is given to risk analysis while business starting as well as to issues concerning marketing, licensing and certification.

According to the legislation of the Russian Federation, recommendations on conducting business and taxation issues are cited.

The basic rules of strategic management of intellectual property are presented, recommendations on scientific projects' funding and enterprise management are given.

The infrastructure of innovative activity support is shown and issues of cooperation with state and public institutions are seen in details as well as the list of laws necessary for the civil rights protection of disabled people.

It is a guidebook and consultant for people entering a business community.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Технологический менеджмент. // В.И. Сырямкин, В.Г. Зинов, В.В. Козик, Т.Б. Румянцева, Е.В. Маргиева. Томск – 303 с.
2. <http://independentfor.narod.ru/material/laws.htm>
3. <http://www.garweb.ru/project/law/doc/10064072/10064072-008.htm>
4. <http://www.znaikak.ru/businessplan.html>
5. Инвестиционный букварь. Томский центр содействия инновациям. Томск: ЗАО «Желтые страницы», 2006 г. – 97 с.
6. [http://www.invictory.com.ua/tips\\_issue.php?id=5](http://www.invictory.com.ua/tips_issue.php?id=5)
7. <http://www.tomsk.gov.ru/>
8. [http://2478996.ru/doc/doc\\_ust.htm](http://2478996.ru/doc/doc_ust.htm)
9. [http://www.prpc.ru/links/bl\\_fonds.shtml](http://www.prpc.ru/links/bl_fonds.shtml)
10. <http://www.kadis.ru/daily/dayjust.phtml?class=20861>
11. Булгакова В.Н. и др. Если у Вас вымогают взятку. М.: Общественная палата Российской Федерации, 2006. – 17 с.
12. Стратегическое управление: регион, город предприятие / Под ред. Д.С. Львова и др. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 605 с.
13. Зинов В.Г. Менеджмент инновации: Кадровое обеспечение. – М.: Дело, 2005 – 496 с.
14. Акофф Рассел Л. Менеджмент в XXI веке (Преобразование корпорации)/Пер. с англ. Ф.П. Тарасенко. – Томск: Изд-во Том. Ун-та, 2006 – 418 с.
15. Взаимодействие НКО и власти: существующее положение на уровне федеральной и региональной нормативно-правовой базы, возможности дальнейшего развития взаимодействия, в том числе через разработку Общественного Договора. Рабочие материалы, подготовленные общественной организацией "Правовое общество".
16. Государство и негосударственные некоммерческие организации: формы поддержки и сотрудничества (анализ практики и рекомендации). М.: Сигналь, 1997.
17. Механизмы взаимодействия общественных организаций некоммерческого характера с органами государственной власти Кемеровской области. Кемерово, 2001.
18. Правовое обеспечение деятельности некоммерческих организаций в регионах Сибири. Обзор действующих законодательных и нормативных актов. Новосибирск: МедиаСофт, 2000.
19. Севортьян А.Р. Исследования современного состояния и перспектив сотрудничества между региональной властью и НКО // Благотворительность в России. Социальные и исторические исследования. Санкт-Петербург: Лики России, 2001.
20. Социальное партнерство. Российский опыт. Год 2000. Санкт-Петербург: Лики России, 2001.
21. Якимец В. Социальное партнерство в России: исследования, механизмы, опыт. М.: Институт системного анализа РАН, 2000.
22. Правовое обеспечение деятельности некоммерческих организаций в регионах Сибири. Обзор действующих законодательных и нормативных актов. Новосибирск: МедиаСофт, 2000.С.42.
23. Социологическое исследование "Взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с НКО" проводилось межрегиональной общественной организацией "Правовое общество" в рамках проекта "Общественный Договор".
24. <http://www.homebusiness.ru/bizinet/st39.htm>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

### ВЫПИСКИ ИЗ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ЗАКОНОВ И ДРУГИЕ ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ВОПРОСЫ РЕГИСТРАЦИИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ - ИНВАЛИДОВ ЗАКОН РФ «О НАЛОГЕ НА ПРИБЫЛЬ»

ОТ 27.12.1991 ГОДА

(с изменениями и дополнениями)

#### Ст. 6 Льготы по налогу

##### **6 Не подлежит налогообложению прибыль:**

религиозных объединений, предприятий, находящихся в их собственности, и хозяйственных обществ, уставный капитал которых состоит полностью из вклада религиозных объединений, от культовой деятельности, производства и реализации предметов культа и предметов религиозного назначения, а также иная прибыль указанных предприятий и хозяйственных обществ в части, используемой на осуществление этими объединениями религиозной деятельности. Льгота, предусмотренная настоящим абзацем, не распространяется на прибыль, полученную от производства и реализации подакцизных товаров, минерального сырья, других полезных ископаемых, а также иных товаров в соответствии с перечнем, утверждаемым Правительством Российской Федерации по представлению религиозных объединений;

общественных организаций инвалидов, предприятий, учреждений и организаций, находящихся в их собственности, и хозяйственных обществ, уставный капитал которых состоит полностью из вклада общественных организаций инвалидов. Льгота, предусмотренная настоящим абзацем, не распространяется на прибыль, полученную от производства и реализации подакцизных товаров, минерального сырья, других полезных ископаемых, а также иных товаров в соответствии с перечнем, утверждаемым Правительством Российской Федерации по представлению общероссийских общественных организаций инвалидов;

#### НАЛОГОВЫЙ КОДЕКС РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

от 5 августа 2000 года № 117 - ФЗ

#### Статья 149

3. Не подлежат налогообложению (освобождаются от налогообложения) следующие операции:

2) общественными организациями инвалидов (в том числе созданными как союзы общественных организаций инвалидов), среди членов которых инвалиды и их законные представители составляют не менее 80 процентов;

организациями, уставный капитал которых полностью состоит из вкладов указанных в абзаце втором настоящего подпункта общественных организаций инвалидов, если среднесписочная численность инвалидов среди их работников составляет не менее 50 процентов, а их доля в фонде оплаты труда - не менее 25 процентов

## **Статья 239. Налоговые льготы**

### **1. От уплаты налога освобождаются:**

организации, уставный капитал которых полностью состоит из вкладов общественных организаций инвалидов и в которых среднесписочная численность инвалидов составляет не менее 50 процентов, а доля заработной платы инвалидов в фонде оплаты труда составляет не менее 25 процентов;

Указанные в настоящем подпункте льготы не распространяются на организации, занимающиеся производством и (или) реализацией подакцизных товаров, минерального сырья, других полезных ископаемых, а также иных товаров в соответствии с перечнем, утверждаемым Правительством Российской Федерации по представлению общероссийских общественных организаций инвалидов;

### **Статья 4. Данным налогом не облагается имущество:**

и) общественных организаций инвалидов, а также других предприятий, учреждений и организаций, в которых инвалиды составляют не менее 50 процентов от общего числа работников;

## **ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН**

### **Статья 5. Льготы по уплате государственной пошлины**

**2. От уплаты государственной пошлины по делам, рассматриваемым в судах общей юрисдикции, освобождаются:**

14) общественные организации инвалидов, их учреждения, учебно-производственные организации и объединения - по всем искам;

**3. От уплаты государственной пошлины по делам, рассматриваемым в арбитражных судах, освобождаются:**

2) общественные организации инвалидов, их учреждения, учебно-производственные организации и объединения;

**5. От уплаты государственной пошлины в органах, совершающих нотариальные действия.**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2.**

### **БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ.**

Организации обязаны вести бухгалтерский учет в порядке, установленном следующими законодательными и нормативными актами, регулирующими бухгалтерский учет в Российской Федерации:

- Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ (в редакции от 30.06.2003 г.) «О бухгалтерском учете»;
- «Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ» утвержденное Приказом Минфина РФ от 29.07.98 г. (в редакции от 23.08.2000г.) № 34н;
- положения по бухгалтерскому учету (ПБУ), регулирующие порядок учета отдельных объектов и операций;
- план счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкция по его применению, утвержденные приказом Минфина России от 31 октября 2000 г. № 94н;
- нормативные акты Минфина России;
- внутренние документы организации (положение об учетной политике, рабочий план счетов и т. п.)

## УПРОЩЕННАЯ СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

В соответствии с Федеральным законом №104-ФЗ от 24 июля 2002 г. Налоговый кодекс РФ дополнен главой 26.2 «Упрощенная система налогообложения».

Упрощенная система налогообложения предусматривает уплату организациями единого налога, исчисленного по результатам хозяйственной деятельности за налоговый период. При этом единый налог заменяет собой уплату налога на прибыль, налога на имущество организаций и единого социального налога.

Организации, применяющие УСН, не признаются плательщиками НДС, за исключением НДС, подлежащего уплате в соответствии с НК РФ при ввозе товаров на таможенную территорию РФ.

Организации, перешедшие на УСН, платят единый налог в размере 6% или 15% с дохода, уменьшенного на величину расходов.

Объекты обложения другими налогами, которые не были заменены единым налогом, облагаются этими налогами на общих основаниях в соответствии с НК РФ и иными актами действующего законодательства (например, налог на рекламу). Так страховые взносы на обязательное пенсионное страхование в соответствии с ФЗ от 15 декабря 2001 г. № 167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в РФ», а также страховые взносы на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний уплачиваются в обычном порядке.

Организации, применяющие УСН, не освобождаются от исполнения обязанностей налоговых агентов, то есть они обязаны исчислять и перечислять в бюджет налог на доходы физических лиц, а в некоторых случаях - НДС (при аренде федерального имущества, имущества субъектов РФ и муниципального имущества-п. 3 ст. 161 НК РФ).

Дополнительные материалы:

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**ПИСЬМО**

от 28 марта 1997 г. N 02-2-10

**О НАЛОГООБЛОЖЕНИИ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
ИНВАЛИДОВ И ПРЕДПРИЯТИЙ, НАХОДЯЩИХСЯ В ЕЕ  
СОБСТВЕННОСТИ**

Управление методологии налогообложения прибыли юридических лиц на письмо об уплате налога на прибыль общественной организацией инвалидов и предприятий, находящихся в ее собственности, сообщает следующее.

Согласно Закону РСФСР "О собственности в РСФСР" (действовавшему до 1 января 1995 года) к предприятиям, находящимся в собственности общественных организаций, относятся предприятия, созданные общественными организациями за счет своих средств для решения уставных задач, которым общественными организациями передано право полного хозяйственного ведения или оперативного управления закрепленным за ним имуществом.

Согласно пункту 1 статьи 6 Федерального закона от 30.11.94 "О введении в действие части первой Гражданского кодекса Российской Федерации" со дня официального опубликования части первой названного Кодекса коммерческие организации\* могут создаваться исключительно в тех организационно - правовых формах, которые предусмотрены для них главой четвертой Кодекса. Такая организационно - правовая форма как "предприятие, находящееся в собственности общественной организации" в главе четвертой Кодекса отсутствует.

В соответствии с пунктом 5 статьи 6 указанного выше Федерального закона предприятия, созданные общественными организациями, подлежат до 1 июля 1999 года преобразованию в хозяйственные товарищества, общества либо ликвидации.

Таким образом, до 1 июля 1999 года будут одновременно существовать предприятия, находящиеся в собственности общественной организации, учрежденные общественными организациями хозяйственные общества, уставный капитал которых полностью состоит из вклада общественной организации, а также преобразованные в указанную форму предприятия, ранее созданные как предприятия общественного объединения.

В соответствии с Законом Российской Федерации от 27.12.91 N 2116-1 "О налоге на прибыль

предприятий и организаций" не подлежит налогообложению прибыль общественных организаций инвалидов, предприятий, учреждений и организаций, находящихся в их собственности, и хозяйственных обществ, уставный капитал которых полностью состоит из вклада общественных организаций инвалидов. С 21 января 1997 года согласно Федеральному закону от 10.01.97 N 13-ФЗ "О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации "О налоге на прибыль предприятий и организаций" предусмотренная льгота не распространяется на прибыль, полученную от производства и реализации подакцизных товаров, минерального сырья, других полезных ископаемых, а также иных товаров в соответствии с перечнем, утверждаемым Правительством Российской Федерации по представлению общероссийских общественных организаций инвалидов.

В настоящее время вышеназванный перечень подготавливается для его утверждения в установленном порядке.

Кроме того, предусмотрено понижение ставки налога на прибыль на 50 процентов по предприятиям, у которых от общего числа их работников инвалиды составляют не менее 50 процентов.

При определении права на получение указанной льготы в среднесписочную численность работников не включаются инвалиды, работающие по совместительству, договорам подряда и другим договорам гражданско - правового характера (пункт 2 статьи 6 вышеназванного Закона от 27.12.91 N 2116-1).

Не подлежит налогообложению прибыль предприятий, учреждений и организаций, в которых инвалиды составляют не менее 50 процентов от общего числа работников, при условии использования не менее половины полученной прибыли на социальные нужды инвалидов (пункт 6 статьи 6 вышеназванного Закона от 27.12.91 N 2116-1).

Что касается малых предприятий, то критерии отнесения к малым предприятиям (включая среднюю численность работников) установлены Федеральным законом от 14 июня 1995 г. N 88-ФЗ "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации".

Под субъектами малого предпринимательства, согласно указанному Закону (статья 3), понимаются коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов не превышает 25 процентов, доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25 процентов. Последним критерием отнесения предприятий к малым предприятиям является определенная численность работающих.

Исходя из вышеназванных критериев, предприятия, находящиеся в собственности общественных организаций, и хозяйственные общества, уставный капитал которых полностью состоит из вклада общественной организации инвалидов, не являются субъектами малого предпринимательства.

**\*Начальник Управления -  
Государственный советник  
налоговой службы II ранга  
А.А.ЗЕНКА**

## **НАЛОГОВЫЙ КОДЕКС РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

### **ЧАСТЬ 2**

#### **Статья 181. Подакцизные товары и подакцизное минеральное сырье**

1. Подакцизными товарами признаются:

1) спирт этиловый из всех видов сырья, за исключением спирта коньячного;

2) спиртосодержащая продукция (растворы, эмульсии, суспензии и другие виды продукции в жидком

виде) с объемной долей этилового спирта более 9 процентов.

В целях настоящей главы не рассматривается как подакцизные товары следующая спиртосодержащая продукция:

лекарственные, лечебно-профилактические, диагностические средства, прошедшие государственную регистрацию в уполномоченном федеральном органе исполнительной власти и внесенные в Государственный реестр лекарственных средств и изделий медицинского назначения, а также лекарственные, лечебно-профилактические средства (включая гомеопатические препараты), изготавливаемые аптечными организациями по индивидуальным рецептам и требованиям лечебных организаций, разлитые в емкости не более 100 мл;

препараты ветеринарного назначения, прошедшие государственную регистрацию в уполномоченном федеральном органе исполнительной власти и внесенные в Государственный реестр зарегистрированных ветеринарных препаратов, разработанных для применения в животноводстве на территории Российской Федерации, разлитые в емкости не более 100 мл;

парфюмерно-косметическая продукция, прошедшая государственную регистрацию в уполномоченных федеральных органах исполнительной власти, разлитая в емкости не более 270 мл;

подлежащие дальнейшей переработке и (или) использованию для технических целей отходы,

образующиеся при производстве спирта этилового из пищевого сырья, водок, ликероводочных изделий, соответствующие нормативной документации, утвержденной (согласованной) федеральным органом исполнительной власти и внесенные в Государственный реестр этилового спирта из пищевого сырья, алкогольной и спиртосодержащей продукции в Российской Федерации;

товары бытовой химии в аэрозольной упаковке;

3) алкогольная продукция (спирт питьевой, водка, ликероводочные изделия, коньяки, вино и иная пищевая продукция с объемной долей этилового спирта более 1,5 процента, за исключением виноматериалов);

4) пиво;

5) табачная продукция;

6) ювелирные изделия.

В целях настоящей главы ювелирными изделиями признаются изделия, произведенные с использованием драгоценных металлов и их сплавов и (или) драгоценных камней и (или) культивированного жемчуга.

Не признаются ювелирными изделиями государственные награды, медали, знаки отличия и различия, статус которых определен законами Российской Федерации или указами Президента Российской Федерации, монеты, имеющие статус законного платежного средства и прошедшие эмиссию, предметы культа и религиозного назначения (за исключением обручальных колец), предназначенные для использования в храмах при священнодействии и (или) богослужении, ювелирная галантерей;

7) автомобили легковые и мотоциклы;

8) автомобильный бензин;

9) дизельное топливо;

10) моторные масла для дизельных и (или) карбюраторных (инжекторных) двигателей.

2. Подакцизным минеральным сырьем признаются:

1) нефть и стабильный газовый конденсат;

2) природный газ.

Постановление Правительства РФ от 22 ноября 2000 г. N 884

**"Об утверждении перечня товаров, реализация которых не подлежит освобождению от**

**обложения налогом на добавленную стоимость, а также при производстве и (или) реализации которых осуществляющие их организации не подлежат освобождению от уплаты единого социального налога (взноса)"**

В соответствии с пунктом 3 статьи 149 и статьей 239 Налогового кодекса Российской Федерации Правительство Российской Федерации постановляет:

1. Утвердить прилагаемый перечень товаров, реализация которых не подлежит освобождению от обложения налогом на добавленную стоимость, а также при производстве и (или) реализации которых осуществляющие их организации не подлежат освобождению от уплаты единого социального налога (взноса).

2. Признать утратившим силу постановление Правительства Российской Федерации от 20 декабря 1997 г. N 1611 "Об утверждении перечня товаров, не подлежащих освобождению от обложения налогом на добавленную стоимость" (Собрание законодательства Российской Федерации, 1998, N 1, ст. 127).

3. Настоящее постановление вступает в силу с 1 января 2001 г.

Председатель Правительства

Российской Федерации М. Касьянов

#### Перечень

товаров, реализация которых не подлежит освобождению от обложения налогом на добавленную стоимость, а также при производстве и (или) реализации которых осуществляющие их организации не подлежат освобождению от уплаты единого социального налога (взноса)

(утв. постановлением Правительства РФ от 22 ноября 2000 г. N 884)

Шины для автомобилей

Охотничьи ружья

Яхты, катера (кроме специального назначения)

Продукция черной и цветной металлургии (кроме вторичного сырья черных и цветных металлов и метизов)

Драгоценные камни и драгоценные металлы

Меховые изделия (кроме изделий детского ассортимента)

Высококачественные изделия из хрусталя и фарфора

Икра осетровых и лососевых рыб

Готовая деликатесная продукция из ценных видов рыб и морепродуктов

Приложение к письму ФСС РФ

от 20.05.97 No. 051/160-97

**РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО РАЗГРАНИЧЕНИЮ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА  
И СМЕЖНЫХ ГРАЖДАНСКО - ПРАВОВЫХ ДОГОВОРОВ**

Согласно действующему законодательству страхователь обязан начислять страховые взносы в Фонд социального страхования Российской Федерации на всю сумму оплаты труда по всем основаниям, за исключением некоторых сумм, включая вознаграждения, выплачиваемые по гражданско – правовым договорам.

Проводимые проверки и ревизии показывают, что неполное начисление страховых взносов на фонд оплаты труда администрация организаций (предприятий, учреждений) нередко объясняет наличием письменных соглашений с работниками, ошибочно считая все такие соглашения договорами гражданско - правового характера. В связи с этим возникает необходимость четкого разграничения трудового договора и смежных с ним гражданско - правовых договоров. Данную проблему необходимо решать на месте путем тщательного анализа реальных взаимоотношений сторон, складывающихся в ходе выполнения работ, которые должны быть отражены в таких договорах.

При отсутствии в тексте договора существенных элементов, касающихся характера работы, условий ее выполнения, порядка и размеров оплаты труда, обязанностей сторон, рекомендуется предложить страхователю дополнительно представить необходимые документально подтвержденные данные. Администрация предприятия не вправе отказывать в этом со ссылкой на коммерческую тайну, поскольку сведения о численности, составе работающих, их заработной плате, документы об уплате налогов и обязательных платежей и др. согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 5 декабря 1991 г. No. 35 не могут составлять коммерческую тайну. Споры между юридическими лицами, в том числе и по данному вопросу, рассматриваются арбитражным судом.

Таким образом, для определения характера тех или иных письменных договоров (соглашений, контрактов) с гражданами, разграничения трудового договора и смежных гражданско – правовых договоров прежде всего необходимо располагать полнотекстовыми текстами этих договоров. При наличии таких текстов данная проблема решается на основе сопоставления содержания договоров.

Согласно статье 15 Кодекса законов о труде РФ трудовой договор есть соглашение между трудящимся и предприятием (учреждением, организацией), по которому трудящийся обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением правилам внутреннего трудового распорядка, а предприятие - выплачивать ему заработную плату и обеспечивать установленные официальными нормативными актами условия труда. Следовательно, главным отличительным признаком трудового договора является зачисление работника по определенной должности или профессии в соответствии со штатным расписанием, но в ряде случаев работник может быть принят и на нештатную должность.

По гражданско - правовому договору, в отличие от трудового, исполняется индивидуально - конкретное задание (поручение, заказ и др.). Предметом такого договора служит конечный результат труда (построенное или отремонтированное здание, доставленный груз, подготовленный бухгалтерский отчет и др.). Так, по договору подряда, с которым в большинстве случаев приходится сталкиваться на практике, в соответствии со статьей 702 Гражданского кодекса РФ подрядчик обязуется выполнить по заданию заказчика обусловленную договором конкретную работу и сдать ее результат.

Вторым признаком трудового договора, непосредственно вытекающим из первого, считается прием на работу по личному заявлению, издание приказа (распоряжения) работодателя, в котором указывается профессия или должность, размер заработной платы, дата начала работы и др., а также внесение записи о работе в трудовую книжку.

Третьим, весьма существенным признаком, разграничивающим указанные договоры, является порядок и форма оплаты труда. Согласно статьям 77, 80 и 96 КЗоТ РФ оплата труда работающих зависит от трудового вклада и качества труда. При этом обычно применяются тарифные ставки и оклады и заработная плата должна выплачиваться регулярно. По гражданско - правовым договорам цена выполненной работы (услуги), порядок ее оплаты определяются, как правило, в договоре по соглашению сторон, а выдача вознаграждения производится обычно после окончания работы. Допускаемая гражданским законодательством выдача аванса не изменяет характера таких договоров, так как окончательная оплата всегда производится после сдачи результатов труда заказчику, а выданный аванс может быть возвращен.

Работающие по гражданско - правовым договорам самостоятельно определяют приемы и способы выполнения заказа. Для них важен конечный результат труда - исполнение заказа в надлежащем качестве и в согласованный срок. Признаки трудового договора в полной мере относятся и к контракту, который согласно КЗоТ РФ равнозначен трудовому договору. На них распространяется единый правовой режим, и стороны вправе сами выбрать наименование заключаемого договора о труде. Внешнее их различие состоит в том, что по складывающейся практике в контрактах более подробно излагаются условия труда, взаимные права и обязанности сторон. Рассмотренные отличительные признаки следует применять в их совокупности, что позволит даже в сложных, сомнительных случаях провести разграничение указанных договоров и тем самым правильно определить круг застрахованных лиц, полноту начисления страховых взносов в Фонд социального страхования Российской Федерации.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Гражданский кодекс РФ 4. Общество с ограниченной ответственностью

#### Статья 87. Основные положения об обществе с ограниченной ответственностью

1. Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников.

2. Фирменное наименование общества с ограниченной ответственностью должно содержать наименование общества и слова "с ограниченной ответственностью".

3. Правовое положение общества с ограниченной ответственностью и права и обязанности его участников определяются настоящим Кодексом и законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Особенности правового положения кредитных организаций, созданных в форме обществ с ограниченной ответственностью, права и обязанности их участников определяются также законами, регулирующими деятельность кредитных организаций.

#### Статья 88. Участники общества с ограниченной ответственностью

1. Число участников общества с ограниченной ответственностью не должно превышать предела, установленного законом об обществах с ограниченной ответственностью. В противном случае оно подлежит преобразованию в акционерное общество в течение года, а по истечении этого срока - ликвидации в судебном порядке, если число его участников не уменьшится до установленного законом предела.

2. Общество с ограниченной ответственностью не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица.

#### Статья 89. Учредительные документы общества с ограниченной ответственностью

1. Учредительными документами общества с ограниченной ответственностью являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. Если общество учреждается одним лицом, его учредительным документом является устав.

2. Учредительные документы общества с ограниченной ответственностью должны содержать помимо сведений, указанных в пункте 2 статьи 52 настоящего Кодекса, условия о размере уставного капитала общества; о размере долей каждого из участников; о размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов, об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов; о составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов, а также иные сведения, предусмотренные законом об обществах с ограниченной ответственностью.

#### Статья 90. Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью

1. Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью составляет из стоимости вкладов его участников.

Уставный капитал определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Размер уставного капитала общества не может быть менее суммы, определенной законом об обществах с ограниченной ответственностью.

2. Не допускается освобождение участника общества с ограниченной ответственностью от обязанности внесения вклада в уставный капитал общества, в том числе путем зачета требований к обществу, за исключением случаев, предусмотренных законом.

3. Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью должен быть на момент регистрации общества оплачен его участниками не менее чем наполовину. Оставшаяся непоплаченной часть уставного капитала общества подлежит оплате его участниками в течение первого года деятельности общества. При нарушении этой обязанности общество должно либо объявить об уменьшении своего уставного капитала и зарегистрировать его уменьшение в установленном порядке, либо прекратить свою деятельность путем ликвидации.

4. Если по окончании второго или каждого последующего финансового года стоимость чистых активов общества с ограниченной ответственностью окажется меньше уставного капитала, общество обязано объявить об уменьшении своего уставного капитала и зарегистрировать его уменьшение в установленном порядке. Если стоимость указанных активов общества становится меньше определенного законом минимального размера уставного капитала, общество подлежит ликвидации.

5. Уменьшение уставного капитала общества с ограниченной ответственностью допускается после уведомления всех его кредиторов. Последние вправе в этом случае потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств общества и возмещения им убытков.

Права и обязанности кредиторов кредитных организаций, созданных в форме обществ с ограниченной ответственностью, определяются также законами, регулирующими деятельность кредитных организаций.

6. Увеличение уставного капитала общества допускается после внесения всеми его участниками вкладов в полном объеме.

#### **Статья 91. Управление в обществе с ограниченной ответственностью**

1. Высшим органом общества с ограниченной ответственностью является общее собрание его участников.

В обществе с ограниченной ответственностью создается исполнительный орган (коллегиальный и (или) единоличный), осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подотчетный общему собранию его участников. Единоличный орган управления обществом может быть избран также и не из числа его участников.

2. Компетенция органов управления обществом, а также порядок принятия ими решений и выступления от имени общества определяются в соответствии с настоящим Кодексом законом об обществах с ограниченной ответственностью и уставом общества.

3. К исключительной компетенции общего собрания участников общества с ограниченной ответственностью относятся:

- 1) изменение устава общества, изменение размера его уставного капитала;
- 2) образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий;
- 3) утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов общества и распределение его прибылей и убытков;
- 4) решение о реорганизации или ликвидации общества;
- 5) избрание ревизионной комиссии (ревизора) общества.

Законом об обществах с ограниченной ответственностью к исключительной компетенции общего собрания может быть также отнесено решение иных вопросов.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания участников общества, не могут быть переданы им на решение исполнительного органа общества.

4. Для проверки и подтверждения правильности годовой финансовой отчетности общества с ограниченной ответственностью оно вправе ежегодно привлекать профессионального аудитора, не связанного имущественными интересами с обществом

или его участниками (внешний аудит). Аудиторская проверка годовой финансовой отчетности общества может быть также проведена по требованию любого из его участников.

Порядок проведения аудиторских проверок деятельности общества определяется законом и уставом общества.

5. Опубликование обществом сведений о результатах ведения его дел (публичная отчетность) не требуется, за исключением случаев, предусмотренных законом об обществах с ограниченной ответственностью.

#### **Статья 92. Реорганизация и ликвидация общества с ограниченной ответственностью**

1. Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его участников.

Иные основания реорганизации и ликвидации общества, а также порядок его реорганизации и ликвидации определяются настоящим Кодексом и другими законами.

2. Общество с ограниченной ответственностью вправе преобразоваться в акционерное общество или в производственный кооператив.

#### **Статья 93. Переход доли в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью к другому лицу**

1. Участник общества с ограниченной ответственностью вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества или ее часть одному или нескольким участникам данного общества.

2. Отчуждение участником общества своей доли (ее части) третьим лицам допускается, если иное не предусмотрено уставом общества.

Участники общества пользуются преимущественным правом покупки доли участника (ее части) пропорционально размерам своих долей, если уставом общества или соглашением его участников не предусмотрен иной порядок осуществления этого права. В случае, если участники общества не воспользуются своим преимущественным правом в течение месяца со дня извещения либо в иной срок, предусмотренный уставом общества или соглашением его участников, доля участника может быть отчуждена третьему лицу.

3. Если в соответствии с уставом общества с ограниченной ответственностью отчуждение доли участника (ее части) третьим лицам невозможно, а другие участники общества от ее покупки отказываются, общество обязано выплатить участнику ее действительную стоимость либо выдать ему в натуре имущество, соответствующее такой стоимости.

4. Доля участника общества с ограниченной ответственностью может быть отчуждена до полной ее оплаты лишь в той части, в которой она уже оплачена.

5. В случае приобретения доли участника (ее части) самим обществом с ограниченной ответственностью оно обязано реализовать ее другим участникам или третьим лицам в сроки и в порядке, которые предусмотрены законом об обществах с ограниченной ответственностью и учредительными документами общества, либо уменьшить свой уставный капитал в соответствии с пунктами 4 и 5 статьи 90 настоящего Кодекса.

6. Доли в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества, если учредительными документами общества не предусмотрено, что такой переход допускается только с согласия остальных участников общества. Отказ в согласии на переход доли влечет обязанность общества выплатить наследникам (правопреемникам) участника ее действительную стоимость или выдать им в натуре имущество на такую стоимость в порядке и на условиях, предусмотренных законом об обществах с ограниченной ответственностью и учредительными документами общества.

#### **Статья 94. Выход участника общества с ограниченной ответственностью из общества**

Участник общества с ограниченной ответственностью вправе в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников. При этом ему должна быть выплачена стоимость части имущества, соответствующей его доле в уставном капитале общества в порядке, способом и в сроки, которые предусмотрены законом об обществах с ограниченной ответственностью и учредительными документами общества.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

**УТВЕРЖДЕН**  
**ОБЩИМ СОБРАНИЕМ участников**  
**В СООТВЕТСТВИИ С ПРОТОКОЛОМ № \_\_**  
**от “\_\_” \_\_\_\_\_ 2003 г.**

**УСТАВ**  
**ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ**  
**“\_\_\_\_\_”**

**г. Москва**

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Общество с ограниченной ответственностью “\_\_\_\_\_”, именуемое в дальнейшем “Общество”, создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации “Об обществах с ограниченной ответственностью”.

1.2. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

1.3. Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью “\_\_\_\_\_”, сокращенное наименование на русском языке: ООО “\_\_\_\_\_”.

1.4. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

1.5. Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами Общества обязательственные права по отношению к Обществу.

1.6. Участники не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

1.7. Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам РФ, субъектов РФ и муниципальных образований.

1.8. Общество после своего создания в процессе деятельности может принять в свой состав новых участников.

1.9. Место нахождения Общества:

1

## 2. ЦЕЛИ И ПРЕДМЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

2.2. Общество имеет гражданские права и несёт гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом. К основным видам деятельности Общества относятся:

- внешнеэкономическая и внешнеторговая деятельность, экспортно-импортные операции;
- приобретение, владение, управление имуществом;
- оказание любых услуг, менеджмент;
- представительство иностранных лиц на территории России;
- создание совместных с зарубежными фирмами предприятий и магазинов;
- проведение внешнеторговых и посреднических операций по приобретению за рубежом передовых технологий и оборудования, запасных и комплектующих частей к ним для последующей продажи на территории России, а также для собственных нужд;
- оказание посреднических услуг;
- проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских, технологических, наладочных, экспертных, инновационных, внедренческих, ремонтных и проектных работ, организация внедрения в производство высокоэффективной техники и технологии, в том числе средств вычислительной техники и программного

- обеспечения, патентование как в РФ, так и за рубежом, прочие работы и услуги, связанные с использованием прогрессивных технологий в различных отраслях хозяйства;
- проектирование, строительство, реконструкция, ремонт и эксплуатация объектов общественного питания, жилищного, производственного и культурно-бытового назначения;
  - изготовление, приобретение, ремонт, сервис, предоставление в прокат, торговля автомобильными и иными транспортными средствами, запчастями к ним;
  - Общество обладает универсальной правоспособностью, может заниматься любыми не запрещенными видами деятельности, в т. ч. прямо не предусмотренными Уставом.
  - 2.3. Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными Федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением (лицензией) и им сопутствующих.

### 3. ПРАВОВОЙ СТАТУС ОБЩЕСТВА

3.1. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента государственной регистрации.

3.2. Общество для достижения целей своей деятельности вправе нести обязанности, осуществлять любые имущественные и личные неимущественные права, предоставляемые законодательством обществам с ограниченной ответственностью, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде.

3.3. Общество является собственником имущества, приобретенного в процессе его хозяйственной деятельности. Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом по своему усмотрению в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

3.4. Имущество Общества учитывается на его самостоятельном балансе.

3.5. Общество имеет право пользоваться кредитом в рублях и в иностранной валюте.

3.6. Общество отвечает по своим обязательствам всеми своими активами. Общество не отвечает по обязательствам государства и участников Общества. Государство не отвечает по обязательствам Общества. Участники Общества не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества в пределах своих вкладов в уставный капитал. Участники, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в размере неоплаченной доли.

3.7. В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

3.8. Общество может создавать самостоятельно и совместно с другими обществами, товариществами, кооперативами, предприятиями, учреждениями, организациями и гражданами на территории РФ организации с правами юридического лица в любых

допустимых законом организационно-правовых формах. Общество вправе иметь дочерние и зависимые общества с правами юридического лица.

3.9. Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за рубежом. Филиалы и представительства учреждаются Общим собранием участников и действуют в соответствии с Положениями о них. Положения о филиалах и представительствах утверждаются Общим собранием участников.

3.10. Создание филиалов и представительств за границей регулируется законодательством Российской Федерации и соответствующих государств.

3.11. Филиалы и представительства не являются юридическими лицами и наделяются основными и оборотными средствами за счет Общества.

3.12. Филиалы и представительства осуществляют деятельность от имени Общества. Общество несет ответственность за деятельность своих филиалов и представительств. Руководители филиалов и представительств назначаются Генеральным Директором Общества и действуют на основании выданных Обществом доверенностей. Доверенности руководителям филиалов и представительств от имени Общества выдает Генеральный Директор или лицо, его замещающее.

3.13. Зависимые и дочерние общества на территории Российской Федерации создаются в соответствии с законодательством РФ, а за пределами территории России - в соответствии с законодательством иностранного государства по месту нахождения дочернего или зависимого общества, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации. Основания, по которым общество признается дочерним (зависимым), устанавливаются законом.

3.14. Дочернее общество не отвечает по долгам Основного Общества. Основное Общество, которое имело право давать дочернему обществу обязательные для него указания, отвечает солидарно с дочерним обществом по сделкам, заключенным последним во исполнение таких указаний. В случае несостоятельности (банкротства) дочернего общества по вине основного Общества, последнее несет при недостаточности имущества дочернего общества субсидиарную ответственность по его долгам.

3.15. Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями услуг Общества, а также поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

3.16. Выполнение работ и предоставление услуг осуществляются по ценам и тарифам, устанавливаемым Обществом самостоятельно.

3.17. Общество имеет право:

- в порядке, установленном законом, участвовать в деятельности и создавать в РФ и других странах хозяйственные общества и другие предприятия и организации с правами юридического лица;

- участвовать в ассоциациях и других видах объединений;

- участвовать в деятельности и сотрудничать в любой иной форме с международными общественными, кооперативными и иными организациями;

- приобретать и реализовывать продукцию (работы, услуги) других обществ, предприятий, объединений и организаций, а также иностранных фирм как в РФ, так и за рубежом в соответствии с действующим законодательством;

- осуществлять иные права и нести другие обязанности в соответствии с действующим законодательством.

3.18. Общество вправе привлекать для работы российских и иностранных специалистов, самостоятельно определяя формы, размеры и виды оплаты труда.

3.19. Общество в целях реализации технической, социальной, экономической и налоговой политики несет ответственность за сохранность документов (управленческих, финансово - хозяйственных, по личному составу и др.); обеспечивает передачу на

государственное хранение документов, имеющих научно-историческое значение, в государственные архивные учреждения в соответствии с действующим законодательством.; хранит и использует в установленном порядке документы по личному составу.

3.20. Для достижения целей своей деятельности Общество может приобретать права, принимать обязанности и осуществлять любые действия, не запрещенные законодательством. Деятельность Общества не ограничивается оговоренной в Уставе. Сделки, выходящие за пределы уставной деятельности, но не противоречащие закону, являются действительными.

#### 4. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

4.1. Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества гарантирующий интересы его кредиторов, составляет 10 000 (\_\_\_\_\_) рублей, который оплачивается денежными средствами.

4.2. Размер и номинальная стоимость долей участников общества определяется следующим образом:

Номинальная стоимость доли \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_руб., что составляет \_\_\_\_\_% уставного капитала.

Номинальная стоимость доли \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_руб., что составляет \_\_\_\_\_% уставного капитала.

Всего 10 000 (десять тысяч) рублей – 100% уставного капитала.

На момент регистрации новой редакции устава Общества участниками оплачено 100% уставного капитала.

4.3. Отношения участников с Обществом и между собой, а также другие вопросы, вытекающие из права участника на долю в имуществе Общества, регулируются законодательством и настоящим Уставом.

4.4. Увеличение уставного капитала Общества допускается только после его полной оплаты. Увеличение уставного капитала Общества может осуществляться за счет имущества Общества, и (или) за счет дополнительных вкладов участников Общества, и (или) за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в Общество.

4.5. При увеличении уставного капитала за счет имущества Общества увеличивается номинальная стоимость долей всех участников Общества без изменения размеров их долей.

4.6. Общее собрание участников Общества может принять решение об увеличении его уставного капитала на основании заявления участника Общества (заявлений участников Общества) о внесении дополнительного вклада и (или) заявления третьего лица (заявлений третьих лиц) о принятии его в Общество и внесении вклада. Такое решение принимается всеми участниками Общества единогласно.

4.6.1. Общее собрание участников Общества может принять решение об увеличении уставного капитала общества за счет дополнительных вкладов участников. Такое решение принимается большинством не менее 2/3 голосов от общего числа голосов участников.

4.7. Общество вправе, а в случаях, предусмотренных Федеральным законом, обязано уменьшить свой уставный капитал. Уменьшение уставного капитала Общества может осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников Общества в уставном капитале Общества и (или) погашения долей, принадлежащих Обществу.

Общество не вправе уменьшать свой уставный капитал, если в результате такого уменьшения его размер станет меньше минимального размера уставного капитала, определенного в соответствии с Федеральным законом на дату представления документов для государственной регистрации.

4.8. В случае неполной оплаты уставного капитала Общества в течение года с момента его государственной регистрации Общество должно объявить об уменьшении своего уставного капитала до фактически оплаченного его размера и зарегистрировать его уменьшение в установленном порядке, или принять решение о ликвидации Общества.

4.9. В течение 30 (Тридцати) дней с даты принятия решения об уменьшении своего уставного капитала Общество обязано письменно уведомить об уменьшении уставного капитала Общества и о его новом размере всех известных ему кредиторов Общества, а также опубликовать в органе печати, в котором публикуются данные о государственной регистрации юридических лиц.

4.10. Не допускается освобождение участника Общества от обязанности внесения вклада в уставный капитал Общества, в том числе путем зачета требований к Обществу.

4.11. Количество голосов, которыми обладает участник, прямо пропорционально принадлежащей ему доле.

Доли, принадлежащие Обществу, не учитываются при определении результатов голосования на Общем собрании участников Общества, а также при распределении прибыли и имущества Общества в случае его ликвидации.

## **5. ВЫПУСК ОБЛИГАЦИЙ**

5.1 Общество вправе размещать облигации и иные эмиссионные ценные бумаги в порядке, установленном законодательством о ценных бумагах, на сумму не превышающую размера его уставного капитала или величины обеспечения, предоставленного Обществу в этих целях третьими лицами, после полной оплаты уставного капитала.

При отсутствии обеспечения, предоставленного Обществу третьими лицами, размещение Обществом облигаций допускается не ранее третьего года существования Общества при условии надлежащего утверждения к этому времени двух годовых балансов Общества.

## **6. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ**

6.1. Участник обязан:

6.1.1. Оплатить определенную ему долю в уставном капитале.

6.1.2. Соблюдать требования Устава, условия Учредительного договора, выполнять решения органов управления Общества, принятые в рамках их компетенции.

6.1.3. Не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества.

6.1.4. Немедленно сообщать Генеральному Директору о невозможности оплатить заявленную долю в уставном капитале.

6.1.5. Беречь имущество Общества.

6.1.6. Выполнять принятые на себя обязательства по отношению к Обществу и другим участникам.

6.1.7. Оказывать содействие Обществу в осуществлении им своей деятельности.

6.2. Участник имеет право:

6.2.1. Участвовать в управлении делами Общества, в том числе путем участия в Общих собраниях участников лично либо через своего представителя.

6.2.2. Получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией.

6.2.3. принимать участие в распределении прибыли;

6.2.4. Избирать и быть избранным в органы управления и контрольные органы Общества.

6.2.5. Знакомиться с протоколами Общего собрания и делать выписки из них.

6.2.6. Получать в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

6.2.7. . Вносить предложения по повестке дня, отнесенные к компетенции Общего собрания участников.

6.2.9. В любое время выйти из Общества независимо от согласия других участников и получить стоимость части имущества Общества, определяемой на основании данных бухгалтерской отчетности Общества и пропорциональной его доле в уставном капитале, в порядке и в сроки, установленные настоящим Уставом и законом.

6.2.10. Пользоваться иными правами, предоставляемыми участникам общества с ограниченной ответственностью законодательством.

6.3. Число участников Общества не должно быть более пятидесяти.

6.4. Любые соглашения участников Общества, направленные на ограничение прав любого другого участника по сравнению с правами, предоставляемыми действующим законодательством, ничтожны.

6.5. Участник Общества вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале Общества или ее часть одному или нескольким участникам Общества без согласия других участников Общества.

6.6. Участники Общества имеют право продать или уступить иным образом свою долю (часть доли) третьим лицам. Участники Общества имеют право преимущественной покупки доли (ее части) в уставном капитале Общества, продаваемой другим участником, по цене предложения третьему лицу и пропорционально размеру своих долей.

6.7. Доля участника Общества может быть отчуждена до полной ее оплаты лишь в той части, в которой она уже оплачена.

6.8. Участник, желающий продать свою долю (ее часть) третьему лицу, подает соответствующее заявление лицу, выполняющему функции исполнительного органа Общества, в котором должно быть выражено его намерение продать свою долю (часть доли) третьему лицу и цена продажи. Лицо, выполняющее функции исполнительного органа обязано немедленно известить всех участников о предстоящей продаже доли в целях обеспечения их права преимущественной покупки.

6.9. Участник получает право на отчуждение своей доли (ее части) третьим лицам лишь после того, как другие участники или Общество в течение 30 дней после извещения о предстоящей продаже доли не воспользуются преимущественным правом покупки.

6.10. Истечение срока, указанного в п. 6.9. Устава, является основанием для заключения участником сделки купли-продажи доли с третьими лицами, влекущей переход права на долю, в установленном законом порядке. Заключение сделки купли-продажи является основанием для внесения изменений в Устав и Учредительный договор Общества в части, определяющей перечень участников Общества и размеры принадлежащих им долей.

Общество должно быть письменно уведомлено о состоявшейся уступке доли (части доли) в уставном капитале Общества с представлением доказательств такой уступки. Приобретатель доли (части доли) в уставном капитале общества осуществляет права и несет обязанности участника общества с момента уведомления общества об указанной уступке.

К приобретателю доли (части доли) в уставном капитале Общества переходят все права и обязанности участника Общества, возникшие до уступки указанной доли (части доли), за исключением прав и обязанностей, предусмотренных абзацем вторым п.2 ст.8 и абзацем вторым п.2 ст.9 ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью". Участник, уступивший свою долю (часть доли) в уставном капитале Общества, несет перед Обществом обязанность по внесению вклада в имущество, возникшую до уступки указанной доли (части доли), солидарно с ее приобретателем.

6.11. Доли в уставном капитале Общества переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества, с согласия остальных участников Общества.

6.12. В случае ликвидации юридического лица – участника Общества принадлежащая ему доля, оставшаяся после завершения расчетов с его кредиторами, распределяется между участниками ликвидируемого юридического лица только с согласия остальных участников Общества.

6.13. При отказе участников Общества в согласии на переход или перераспределение доли к наследнику (правопреемнику), доля переходит к Обществу. При этом Общество обязано выплатить наследникам (правопреемникам) действительную стоимость доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за последний отчетный период, предшествующий дню смерти, реорганизации или ликвидации, либо с их согласия выдать им в натуре имущество такой же стоимости.

6.14. Участник Общества вправе заложить принадлежащую ему долю (часть доли) в уставном капитале Общества другому участнику Общества или третьему лицу с согласия решения общего собрания участников Общества, принятому большинством голосов всех участников. При этом голос участника, который желает заложить свою долю (часть доли), при определении результатов голосования не учитывается.

6.15. Общество не вправе приобретать доли (части долей) в своем уставном капитале, за исключением случаев, предусмотренных законом.

6.16. В случае обращения взыскания на долю (часть доли) участника Общества в уставном капитале Общества по долгам участника, Общество вправе выплатить кредиторам действительную стоимость доли (часть доли) участника.

6.17. Участники Общества обязаны по решению общего собрания участников вносить вклады в имущество Общества. Такое решение может быть принято большинством не менее 2/3 голосов от общего числа голосов участников.

6.18. Вклады в имущество Общества вносятся всеми участниками Общества пропорционально их доле в уставном капитале.

6.19. Вклады в имущество Общества вносятся деньгами, ценными бумагами, другими вещами или имущественными правами либо иными правами, имеющими денежную оценку.

6.20. Вклады в имущество Общества не изменяют размер и номинальную стоимость долей участников общества в уставном капитале Общества.

## **7. ПОРЯДОК ВЫХОДА УЧАСТНИКА ИЗ ОБЩЕСТВА**

7.1. Участник вправе в любое время выйти из Общества независимо от согласия других его участников. При этом выходящему из Общества участнику должна быть выплачена действительная стоимость его доли, пропорциональная оплаченной части его доли в уставном капитале, определяемая на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за год, в течение которого было подано заявление о выходе из Общества, либо с согласия Общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости в сроки, установленные настоящим уставом и действующим законодательством.

7.2. В случае если в Обществе остается один участник, то при его выходе он должен либо продать свою долю в Уставном капитале новому участнику, либо в отношении Общества действует глава 14 Устава.

7.3. При выходе из Общества участник подает соответствующее письменное заявление в общее собрание участников. Заявление участника является свидетельством его выхода из Общества.

7.4. Общество обязано выплатить участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли или выдать ему в натуре

имущество такой же стоимости в течение 6 (шести) месяцев с момента окончания финансового года, в течение которого подано заявление о выходе из Общества.

## **8. ИСКЛЮЧЕНИЕ УЧАСТНИКА ИЗ ОБЩЕСТВА**

8.1. Участники Общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем 10% (Десять процентов) уставного капитала Общества, вправе потребовать в судебном порядке исключения из Общества участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность Общества или существенно ее затрудняет.

## **9. УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВОМ. ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ УЧАСТНИКОВ**

9.1. Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников. Один раз в год Общество проводит годовое общее собрание. Проводимые помимо годового Общего собрания участников являются внеочередными.

Едиличным исполнительным органом является Генеральный Директор.

9.2. К компетенции Общего собрания участников относятся:

9.2.1. Определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

9.2.2. Изменение Устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала Общества, утверждение новой редакции Устава;

9.2.3. Внесение изменений в учредительный договор;

9.2.4. Избрание Генерального Директора и досрочное прекращение его полномочий, установление размеров выплачиваемых ему вознаграждений и компенсаций, а также принятие решения о передаче полномочий Генерального Директора коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (управляющему), утверждение управляющего и условий договора с ним;

9.2.5. Решение вопроса об одностороннем расторжении договора с Управляющим;

9.2.6. Утверждение годовых отчетов годовых бухгалтерских балансов;

9.2.7. Принятие решения о распределении чистой прибыли Общества между участниками Общества;

9.2.8. Утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества (внутренних документов Общества);

9.2.9. Принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

9.2.10. Назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;

9.2.11. Принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;

9.2.12. Назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

9.2.13. Создание филиалов и открытие представительств;

9.2.14. Предоставление участникам дополнительных прав или возложение на участников дополнительных обязанностей;

9.2.15. Возложение дополнительных обязанностей на определенного участника;

9.2.16. Прекращение или ограничение дополнительных прав, предоставленных участнику, а также прекращение дополнительных обязанностей, возложенных на участника;

9.2.17. Утверждение денежной оценки неденежных вкладов в уставный капитал, вносимых участниками Общества или принимаемыми в Общество третьими лицами;

9.2.18. Залог участником своей доли другому участнику Общества или третьему лицу;

9.2.19. Решение о внесении участниками вкладов в имущество Общества;

9.2.20. Решение о совершении Обществом сделки, в совершении которой имеется заинтересованность согласно ст. 45 ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью", решение по вопросу о совершении Обществом крупной сделки согласно ст 46 ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью";

9.2.21. Распределение доли, принадлежащей Обществу, между участниками Общества или продажа доли, принадлежащей Обществу, некоторым участникам Общества или третьим лицам;

9.2.22. Выплата действительной стоимости имущества участниками Общества при обращении взыскания на долю в уставном капитале одного из участников Общества

9.2.23. Определение условий оплаты труда Генерального Директора и заместителей Генерального Директора Общества, а также руководителей филиалов и представительств;

9.2.24. Утверждение Положений о Генеральном Директоре Общества;

9.2.25 Решение вопросов, предусмотренных пунктами 9.2.1-9.2.22 относится к исключительной компетенции Общего собрания участников Общества.

Решение вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания участников, не может быть передано исполнительному органу.

Общее собрание участников не вправе принимать решения по вопросам, не включенным в повестку дня и не отнесенным к его компетенции.

9.3. Решения по вопросам, предусмотренным пунктом 9.2.2., 9.2.13, 9.2.15, 9.2.19 принимаются большинством не менее 2/3 голосов от общего числа голосов участников Общества. Решения по вопросам, предусмотренным пунктами 9.2.3, 9.2.11, 9.2.14, 9.2.16, 9.2.17., 9.2.21, 9.2.22, принимаются участниками (представителями участников), единогласно. Решения по вопросам, предусмотренным пунктами 9.2.1, 9.2.4.-9.2.10, 9.2.12, 9.2.18, 9.2.23, 9.2.24. принимаются участниками (представителями участников), большинством голосов от общего числа голосов участников Общества.

9.4. Решение о совершении сделки, в которой имеется заинтересованность Генерального Директора или участника общества, имеющего 20 и более процентов голосов от общего числа голосов участников общества (п.9.2.20. Устава), принимается Общим собранием участников большинством голосов от общего числа голосов участников общества, не заинтересованных в ее совершении.

Решение о совершении крупной сделки, связанной с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения Обществом прямо или косвенно имущества, стоимостью которого составляет более 25% стоимости имущества Общества, принимается большинством голосов от общего числа голосов участников Общества.

9.5. Собрание ведет Председатель Общего собрания участников, выбранный из состава участников Общества.

9.6. Решения Общего собрания участников принимаются открытым голосованием. Каждый участник общества имеет на общем собрании участников общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале общества, в том числе и при решении вопроса об избрании председателя общего собрания участников общества (п. 9.5.).

9.7. Решение Общего собрания участников, принятое с нарушением требований Федеральных законов, иных правовых актов РФ, устава Общества и нарушающее права и законные интересы участника Общества, может быть признано судом недействительным по заявлению участника Общества, не принимавшего участие в голосовании или голосовавшего против оспариваемого решения.

9.8. Порядок созыва и проведения общего собрания участников может быть установлен в утвержденном общим собранием участников положении.

9.9. Между годовыми собраниями должно пройти не более 15 месяцев.

9.9.1. Очередное общее собрание участников общества, на котором утверждаются годовые результаты деятельности Общества, проводится не позднее чем через 3 месяца после окончания финансового года.

9.10. Лицо, осуществляющее полномочия исполнительного органа Общества утверждает повестку дня и организует подготовку к проведению Общих собраний участников Общества. Лицо, осуществляющее полномочия исполнительного органа Общества обязано известить участников о дате и месте проведения Общего собрания участников, повестке дня, обеспечить ознакомление участников с документами и материалами, выносимыми на рассмотрение Общего собрания участников и осуществить другие необходимые действия не позднее, чем за 30 дней до даты проведения собрания. Общее собрание участников не вправе принимать решения по вопросам, не включенным в повестку дня.

9.11. Уведомление участников о проведении Общего собрания участников осуществляется путем направления им заказного письма, которое должно содержать все необходимые сведения, предусмотренные Федеральным законом РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью".

9.12. К информации и материалам, подлежащим предоставлению участникам Общества при подготовке Общего собрания участников, относятся: годовой отчет Общества, заключение аудитора по результатам проверки годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов Общества; сведения о кандидатурах в исполнительные органы общества, проект изменений и дополнений, вносимых в учредительные документы Общества, или учредительных документов Общества в новой редакции; проекты внутренних документов Общества, а также иная информация (материалы), предусмотренная Уставом.

9.13. Любой участник Общества вправе вносить предложения о включении в повестку дня Общего собрания участников Общества дополнительных вопросов не позднее, чем за 15 (Пятнадцать) дней до его проведения. В этом случае орган или лица, созывающие собрание, обязаны не позднее, чем за 10 (десять) дней до его проведения уведомить всех участников Общества заказным письмом.

9.14. Внеочередные собрания созываются исполнительным органом общества по его инициативе, по требованию аудитора, а также участников, обладающих в совокупности не менее чем 10% (десятью процентами) от общего числа голосов участников Общества.

9.15. В случае принятия решения о проведении внеочередного собрания участников Общества, указанное собрание должно быть проведено не позднее 45 (Сорока пяти) дней со дня получения требования о его проведении. Расходы, связанные с проведением внеочередного собрания, определяются Общим собранием участников.

9.16. Лицо или орган осуществляющее полномочия исполнительного органа Общества должен в течение 5 (Пяти) дней после поступления требования о созыве внеочередного Общего собрания принять решение о созыве или об отказе в созыве Общего собрания участников.

9.17. Решение лица или органа, осуществляющего полномочия исполнительного органа Общества об отказе от созыва внеочередного Общего собрания участников по требованию участников или аудитора может быть обжаловано в суд.

9.18. В случае если в течение 5 дней с даты предъявления требования аудитора или участников, обладающих в совокупности не менее чем 10 процентами от общего числа голосов участников, не принято решение о созыве внеочередного Общего собрания участников или принято решение об отказе от его созыва, внеочередное Общее собрание может быть созвано лицами, требующими его созыва. Все расходы по созыву и проведению внеочередного Общего собрания осуществляются за счет Общества.

9.19. Решение общего собрания участников общества может быть принято без проведения собрания (совместного присутствия участников общества для обсуждения вопросов

повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование) путем заочного голосования (опросным путем). Такое голосование может быть проведено путем обмена документами посредством почтовой, телеграфной, телетайпной, телефонной, электронной или иной связи, обеспечивающей аутентичность передаваемых и принимаемых сообщений и их документальное подтверждение.

9.20. Решение общего собрания участников по вопросу утверждения годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов не могут быть приняты путем проведения заочного голосования.

9.21. Порядок проведения заочного голосования определяется Положением о созыве и проведении общего собрания участников.

9.22. Участник вправе обратиться в суд с заявлением о признании недействительным решения Общего собрания, принятого с нарушением действующего законодательства, учредительного Договора или настоящего Устава, если участник не присутствовал на Общем собрании либо голосовал против принятого решения.

9.22. Функции ревизионной комиссии (ревизора) общества осуществляет утвержденный общим собранием участников аудитор (аудиторская компания), не связанный имущественными интересами с обществом, лицом, осуществляющим функции исполнительного органа общества и участниками общества.

## 10. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОБЩЕСТВА

10.1. Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный Директор.

10.2. Срок полномочий Генерального Директора составляет 3 (три) года. Генеральный Директор может переизбираться неограниченное число раз.

10.3. Генеральный Директор обязан в своей деятельности соблюдать требования действующего законодательства, руководствоваться требованиями настоящего Устава, решениями органов управления Общества, принятыми в рамках их компетенции, а также заключенными Обществом договорами и соглашениями, в том числе заключенными с Обществом трудовым договором.

10.4. Генеральный Директор обязан действовать в интересах Общества добросовестно и разумно, и нести ответственность за свои действия в соответствии с действующим законодательством.

10.5. Генеральный Директор руководит текущей деятельностью Общества и решает все вопросы, которые не отнесены настоящим Уставом и законом к компетенции Общего собрания участников Общества.

10.6. Генеральный Директор Общества:

- без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;
- выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;
- издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- рассматривает текущие и перспективные планы работ;
- обеспечивает выполнение планов деятельности Общества;
- утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы Общества, за исключением документов, утверждение которых отнесено настоящим уставом к компетенции Общего собрания участников Общества;
- определяет организационную структуру Общества;
- обеспечивает выполнение решений Общего собрания участников;
- подготавливает материалы, проекты и предложения по вопросам, выносимым на рассмотрение Общего собрания участников;

- распоряжается имуществом Общества в пределах, установленных Общим собранием участников, настоящим уставом и действующим законодательством;
- утверждает штатные расписания Общества, филиалов и представительств Общества;
- открывает расчетный, валютный и другие счета Общества в банковских учреждениях, заключает договоры и совершает иные сделки, выдает доверенности от имени Общества;
- утверждает договорные тарифы на услуги и продукцию Общества;
- организует бухгалтерский учет и отчетность;
- представляет на утверждение Общего собрания участников годовой отчет и баланс Общества;
- принимает решения по другим вопросам, связанным с текущей деятельностью Общества.

10.7. В качестве единоличного исполнительного органа Общества может выступать только физическое лицо, за исключением передачи полномочий по договору управляющему. Генеральным Директором может быть избран участник (представитель участника - юридического лица) Общества либо любое другое лицо, обладающее, по мнению большинства участников Общества, необходимыми знаниями и опытом.

10.8. Контракт с Генеральным Директором от имени Общества подписывается лицом, председательствовавшим на собрании Общего собрания участников Общества, на котором был избран Генеральный Директор, или одним из участников Общего собрания участников Общества, уполномоченным решением Общего собрания участников Общества.

10.9. Заместители Генерального Директора назначаются Генеральным Директором в соответствии со штатным расписанием и возглавляют направления работы в соответствии с распределением обязанностей, утверждаемым Генеральным Директором. Заместители Генерального Директора действуют в пределах своей компетенции по доверенности от имени Общества. При отсутствии Генерального Директора, а также в иных случаях, когда Генеральный Директор не может исполнять своих обязанностей, его функции исполняет назначенный им заместитель.

## **11. УЧЕТ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

11.1. Для проверки и подтверждения правильности годовых отчетов и бухгалтерских балансов Общество вправе по решению общего собрания участников привлекать профессионального аудитора (аудиторскую фирму), не связанного имущественными интересами с обществом, лицом, осуществляющим функции Генерального Директора и участниками общества.

11.2. Аудиторская проверка может быть проведена также по требованию любого участника. В случае проведения такой проверки оплата услуг аудитора осуществляется за счет участника общества, по требованию которого она проводится.

11.3. Привлечение аудитора для проверки и подтверждения правильности годовых отчетов и бухгалтерских балансов Общества обязательно в случаях, предусмотренных действующим законодательством.

11.4. Аудитор вправе привлекать к своей работе экспертов и консультантов, работа которых оплачивается за счет Общества.

11.5. Аудитор обязан потребовать созыва внеочередного Общего собрания участников, если возникла серьезная угроза интересам Общества.

## **12. ИМУЩЕСТВО, УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ**

12.1. Имущество Общества образуется за счет вкладов в уставный капитал, а также за счет иных источников, предусмотренных действующим законодательством РФ. В частности, источниками образования имущества Общества являются:

- уставный капитал Общества;
- доходы, получаемые от оказываемых Обществом услуг;
- кредиты банков и других кредиторов;
- вклады участников;
- безвозмездные или благотворительные взносы и пожертвования организаций, предприятий, граждан;

- иные источники, не запрещенные законодательством.

12.2. Общество может создавать резервный фонд и иные фонды. Резервный фонд образуется за счет ежегодных отчислений. Резервный фонд предназначен для покрытия убытков Общества и не может быть использован для иных целей.

12.3. Общество вправе образовывать иные фонды, отчисления в которые осуществляются в размерах и порядке, установленных Общим собранием участников.

12.4. Имущество Общества может быть изъято только по вступившему в законную силу решению суда.

12.5. Общество может объединить часть своего имущества с имуществом иных юридических лиц для совместного производства товаров, выполнения работ и оказания услуг, а также в иных целях, не запрещенных законом.

12.6. Общество осуществляет учет результатов работ, ведет оперативный, бухгалтерский и статистический учет по нормам, действующим в Российской Федерации.

12.7. Организацию документооборота в Обществе осуществляет лицо, осуществляющее функции исполнительного органа Общества;

12.8. По домашнему адресу исполнительного органа Общества (Генерального директора, управляющего), Общество хранит следующие документы:

- учредительные документы Общества, а также изменения и дополнения к ним;
- решение единственного учредителя Общества, содержащее решение о создании Общества и об утверждении денежной оценки не денежных вкладов в уставной капитал, а также иные решения, связанные с созданием Общества;
- документ, подтверждающий государственную регистрацию Общества;
- документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе;
- протоколы Общих собраний участников, ревизионной комиссии (ревизора), аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля;
- внутренние документы;
- положения о филиалах и представительствах;
- документы, связанные с эмиссией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
- заключения аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля;
- иные документы, предусмотренные федеральными законами и иными правовыми актами РФ, Уставом Общества, внутренними документами, решениями Общего собрания участников и исполнительного органа Общества.

12.9. Перечисленные в пункте 12.8 настоящего устава документы должны быть доступны для ознакомления участникам Общества, а также другим заинтересованным лицам в любой рабочий день. Ознакомление с документами, относящимися к коммерческой тайне, регулируется Положением, утверждаемым Общим собранием участников.

12.10. Общество обязано в случае публичного размещения облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг ежегодно публиковать годовые отчеты и бухгалтерские балансы.

12.11. Финансовый год Общества совпадает с календарным годом.

12.12. Лицо, осуществляющее функции исполнительного органа и главный бухгалтер Общества несут личную ответственность за соблюдение порядка ведения, достоверность учета и отчетности.

### 13. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ

13.1. Решение о распределении прибыли принимает Общее собрание участников.

13.1.1. Общество вправе раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества.

13.2. Часть чистой прибыли, подлежащей распределению, распределяется пропорционально вкладам в уставный капитал Общества.

13.3. Общество не вправе принимать решение о распределении своей прибыли между участниками Общества и не вправе выплачивать участникам прибыль, решение о распределении которой было принято если:

- на момент принятия такого решения Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротство) или если указанные признаки проявятся у Общества в результате принятия такого решения;

- на момент принятия такого решения стоимость чистых активов общества меньше его уставного капитала и резервного фонда или станет меньше их размера в результате принятия такого решения;

- в иных случаях, предусмотренных настоящим Уставом и действующим законодательством РФ.

### 14. ЛИКВИДАЦИЯ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ

14.1. Общество может быть добровольно реорганизовано в порядке, предусмотренном законом. Реорганизация Общества может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования. При реорганизации вносятся соответствующие изменения в учредительные документы Общества.

14.2. Не позднее 30 дней с даты принятия решения о реорганизации Общество в письменной форме уведомляет об этом своих кредиторов. Права кредиторов, возникающие в связи с реорганизацией Общества, определяются законом.

14.3. Реорганизация Общества осуществляется в порядке, определяемом действующими законодательством РФ.

14.4. Общество может быть ликвидировано добровольно либо по решению суда по основаниям, предусмотренным Гражданским кодексом РФ.

14.5. Ликвидация Общества влечет за собой его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам. Ликвидация Общества осуществляется в порядке, установленном Гражданским кодексом РФ, другими законодательными актами, с учетом положений настоящего Устава.

14.6. Решение о добровольной ликвидации Общества и назначении ликвидационной комиссии принимается Общим собранием по предложению Генерального директора или участника Общества.

14.7. Общее собрание участников обязано незамедлительно письменно сообщить органу, осуществляющему государственную регистрацию, о принятии решения о ликвидации Общества для внесения в единый государственный реестр юридических лиц сведений о том, что Общество находится в процессе ликвидации.

14.8. Общее собрание участников устанавливает в соответствии с законодательством порядок и сроки ликвидации Общества и, по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц, назначает ликвидационную комиссию в составе Председателя, Секретаря и членов ликвидационной комиссии. Число членов ликвидационной комиссии, включая Председателя и Секретаря, не может быть менее трех.

14.9. С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят все полномочия по управлению делами Общества, в том числе по представлению Общества

в суде. Все решения ликвидационной комиссии принимаются простым большинством голосов от общего числа членов комиссии. Протоколы заседаний ликвидационной комиссии подписываются Председателем и Секретарем.

14.10. Председатель ликвидационной комиссии представляет Общество по всем вопросам, связанным с ликвидацией Общества, в отношениях с кредиторами, должниками Общества и с участниками, а также с иными организациями, гражданами и государственными органами, выдает от имени Общества доверенности и осуществляет другие необходимые исполнительно-распорядительные функции.

14.11. Имущество Общества реализуется по решению ликвидационной комиссии.

14.12. Денежные средства, полученные в результате реализации имущества Общества после удовлетворения требований кредиторов, распределяются между участниками пропорционально их доле участия в уставном капитале.

14.13. При реорганизации или прекращении деятельности Общества все документы (управленческие, финансово-хозяйственные, по личному составу и др.) передаются в соответствии с установленными правилами предприятию-правопреемнику.

При отсутствии правопреемника документы постоянного хранения, имеющие научно-историческое значение, передаются на государственное хранение в государственные архивные учреждения, документы по личному составу (приказы, личные дела, лицевые счета и т.п.) передаются на хранение в архив административного округа, на территории которого находится Общество. Передача и упорядочение документов осуществляется силами и за счет средств Общества в соответствии с требованиями архивных органов.

14.14. Ликвидация Общества считается завершенной с момента внесения органом государственной регистрации соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц.

14.15. Полномочия ликвидационной комиссии прекращаются с момента завершения ликвидации Общества.

-----

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Утвержден протоколом  
общего собрания участников  
№1 от \_\_\_\_\_ 200\_ г.

### УЧРЕДИТЕЛЬНЫЙ ДОГОВОР ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

г. \_\_\_\_\_ 200\_ года

Общество с ограниченной ответственностью "\_\_\_\_\_", в лице Генерального директора \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава, и граждан \_\_\_\_\_, именуемые в дальнейшем "Участники", заключили настоящий Договор о нижеследующем:

#### 1. Предмет Договора

1.1. Настоящий Договор регулирует отношения Участников в процессе осуществления ими совместной деятельности по созданию коммерческой организации в форме Общества с Ограниченной Ответственностью, а также порядок и условия их участия в деятельности этого Общества.

1.2. В соответствии с настоящим Договором определяются состав Учредителей (Участников) создаваемого Общества, размер его Уставного капитала и размер доли каждого из Учредителей (Участников) Общества, размер и состав вкладов, порядок и сроки их внесения в Уставный капитал Общества при его учреждении, ответственность Учредителей (Участников) Общества за нарушение обязанности по внесению вкладов, условия и порядок распределения между Учредителями (Участниками) Общества прибыли, состав органов Общества и порядок выхода Участников Общества из Общества.

#### 2. Правовое положение Общества

2.1. Участники обязуются создать Общество с Ограниченной Ответственностью "\_\_\_\_\_" (именуемое в дальнейшем "Общество") как хозяйственное общество, Уставный капитал которого разделен на доли, определенных Учредительными документами Общества размеров, Участники которого не отвечают по его обязательствам за исключением случаев, предусмотренных действующим законодательством и Учредительными документами Общества, и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

2.2. Полное фирменное наименование Общества:

- на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью "\_\_\_\_\_";
- на английском языке: "\_\_\_\_\_" Limited Liability Company;

Сокращенное фирменное наименование:

- на русском языке: ООО "\_\_\_\_\_";
- на английском языке: "\_\_\_\_\_", Llc.

2.3. Место нахождения Общества определяется местом его государственной регистрации.

Место нахождения Общества: \_\_\_\_\_

Почтовый адрес: \_\_\_\_\_

2.4. Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

2.5. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации.

Общество создается без ограничения срока.

#### 3. Цели и предмет деятельности Общества

3.1. Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

2.2. Основными видами деятельности Общества являются:

Общество вправе заниматься любыми иными видами деятельности, не запрещенными действующим законодательством РФ.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется действующим законодательством РФ, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии) и в соответствии с условиями предоставления таких лицензий. Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие им виды деятельности.

#### 4. Порядок совместной деятельности Участников по созданию Общества

4.1. С целью создания Общества Участники утверждают Устав Общества и осуществляют следующие мероприятия:

а) оплачивают 50 процентов Уставного капитала до государственной регистрации Общества;

б) представляют в регистрирующий орган учредительные и иные документы, необходимые для государственной регистрации Общества.

Указанные мероприятия Участники обязуются осуществлять совместно на условиях и в порядке, предусмотренных настоящим Договором.

4.2. Все решения, касающиеся создания Общества, принимаются Участниками по общему согласию.

4.3. Каждый Участник производит расходы, связанные с осуществлением тех мероприятий по созданию Общества, обязанности по осуществлению которых возложена на него настоящим Договором и соглашением сторон, и имеет право требовать возмещения другими участниками таких расходов пропорционально размерам долей каждого из них в Уставном капитале Общества. В такой же пропорции Участники несут убытки, связанные с осуществлением ими совместной деятельности по созданию Общества.

Участники Общества, участвующие в его учреждении, несут солидарную ответственность по обязательствам, связанным с учреждением Общества и возникшим до его государственной регистрации. Общество несет ответственность по таким обязательствам только в случае последующего одобрения действий Учредителей Общим собранием Участников Общества.

#### 5. Уставный капитал Общества и порядок внесения вкладов Участниками

5.1. Для обеспечения деятельности Общества образуется Уставный капитал в размере \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) рублей.

Уставный капитал определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляется из номинальной стоимости долей Участников.

5.2. Каждый из Участников обязуется оплатить свою долю в Уставном капитале Общества путем внесения следующих вкладов:

1) \_\_\_\_\_ в качестве вклада в Уставный капитал обязуется передать в собственность Обществу до его государственной регистрации следующее имущество:

Денежная оценка указанного вклада утверждена по единогласному решению всех Участников (Протокол Общего собрания № 1 от \_\_\_\_\_ 200\_ года).

2) \_\_\_\_\_ в качестве вклада в Уставный капитал обязуется передать в собственность Обществу в течение одного года с момента его государственной регистрации деньги в сумме \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) рублей.

5.3. При просрочке исполнения Участником обязанности по внесению вклада в Уставный капитал Общества, часть доли такого Участника в Уставном капитале Общества, пропорциональная неоплаченной части вклада, переходит к Обществу с момента, когда такая обязанность должна быть исполнена полностью.

Кроме того, Участник, допустивший такую просрочку, обязан возместить Обществу причиненные убытки в соответствии с действующим законодательством РФ.

#### **5.4. Номинальная стоимость доли каждого из Участников в Уставном капитале**

5.5. Размер доли каждого из Участников в Уставном капитале Общества соответствует соотношению номинальной стоимости его доли и Уставного капитала Общества и составляет соответственно:

1) ООО " \_\_\_\_\_ " - доля составляет \_\_\_\_\_ % Уставного капитала, номинальной стоимостью \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ) рублей;

2) \_\_\_\_\_ - доля составляет \_\_\_\_\_ % Уставного капитала, номинальной стоимостью \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ) рублей.

5.6. Увеличение уставного капитала может осуществляться за счет имущества Общества, и (или) за счет дополнительных вкладов Участников Общества, и (или) за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в Общество, в соответствии с требованиями действующего законодательства.

Увеличение Уставного капитала Общества допускается только после его полной оплаты.

#### **6. Состав органов Управления Обществом**

6.1. Высшим органом Общества является Общее собрание участников Общества. Общее собрание Участников Общества может быть очередным или внеочередным.

Все Участники Общества имеют право присутствовать на Общем собрании участников Общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Каждый Участник Общества имеет на Общем собрании Участников Общества количество голосов пропорционально его доле в уставном капитале Общества.

Генеральный директор Общества, не являющийся Участником Общества, может участвовать в Общем собрании участников Общества с правом совещательного голоса.

6.2. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества - Генеральным директором. Генеральный директор подотчетен общему собранию участников Общества.

6.3. Совет директоров (наблюдательный совет), коллегиальный исполнительный орган не создаются.

6.4. Компетенция, порядок формирования и деятельности органов Общества определяются Уставом Общества.

#### **7. Распределение прибыли Общества**

7.1. Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества. Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между Участниками Общества, принимается Общим собранием участников Общества.

7.2. Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется между всеми Участниками Общества пропорционально размеру их доли в уставном капитале Общества.

7.3. Общество не вправе принимать решение о распределении своей прибыли между Участниками Общества:

- до полной оплаты всего уставного капитала Общества;
- до выплаты действительной стоимости доли (части доли) Участника Общества в случаях, предусмотренных Уставом Общества и действующим законодательством РФ;
- если на момент принятия такого решения Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с действующим законодательством РФ или если указанные признаки появятся у Общества в результате принятия такого решения;
- если на момент принятия такого решения стоимость чистых активов Общества меньше его уставного капитала или станет меньше его в результате принятия такого решения;
- в иных случаях, предусмотренных действующим законодательством РФ.

7.4. Общество не вправе выплачивать Участникам Общества прибыль, решение о распределении которой между Участниками Общества принято:

- если на момент выплаты Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с действующим законодательством РФ или если указанные признаки появятся у Общества в результате выплаты;
- если на момент выплаты стоимость чистых активов Общества меньше его уставного капитала или станет меньше его в результате выплаты;
- в иных случаях, предусмотренных действующим законодательством.

По прекращении указанных в настоящем пункте обстоятельств Общество обязано выплатить Участникам Общества прибыль, решение о распределении которой между Участниками Общества принято.

#### 8. Порядок выхода Участников из Общества

8.1. Участник Общества вправе в любое время выйти из Общества независимо от согласия других его Участников или Общества.

8.2. В случае выхода Участника Общества из Общества его доля переходит к Обществу с момента подачи заявления о выходе из Общества. При этом Общество обязано выплатить Участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за год, в течение которого было подано заявление о выходе из Общества, либо с согласия Участника Общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости, а в случае неполной оплаты его вклада в уставный капитал Общества действительную стоимость части его доли, пропорциональной оплаченной части вклада.

8.3. Общество обязано выплатить Участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли или выдать ему в натуре имущество такой же стоимости в течение шести месяцев с момента окончания финансового года, в течение которого подано заявление о выходе из Общества.

Действительная стоимость доли Участника Общества выплачивается за счет разницы между стоимостью чистых активов Общества и размером уставного капитала Общества. В случае, если такой разницы недостаточно для выплаты Участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительной стоимости его доли, Общество обязано уменьшить свой уставный капитал на недостающую сумму.

#### 9. Заключительные положения

9.1. Правовое положение Общества, права и обязанности его Участников определяются действующим законодательством РФ, закрепляются в Уставе и Учредительном Договоре Общества.

9.2. Все изменения и дополнения к Учредительному Договору и Уставу Общества утверждаются Общим собранием и приобретают силу для третьих лиц с момента их государственной регистрации в установленном законодательством РФ порядке.

9.3. В случае несоответствия положений Учредительного Договора и положений Устава Общества преимущественную силу для третьих лиц и Участников Общества имеют положения Устава Общества.

9.4. Настоящий Учредительный Договор вступает в силу с момента его подписания и действует до момента завершения ликвидации Общества, которым считается дата внесения записи о ликвидации Общества в единый государственный реестр юридических лиц.

#### 10. Реквизиты участников:

ООО " \_\_\_\_\_ "

Зарегистрированное \_\_\_\_\_

за № \_\_\_\_\_

Местонахождение: \_\_\_\_\_

ИНН \_\_\_\_\_

р/с \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_

Адрес: \_\_\_\_\_

Паспорт: \_\_\_\_\_ выдан \_\_\_\_\_

ИНН \_\_\_\_\_

Подписи и печати участников:

Генеральный директор ООО " \_\_\_\_\_ " / \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Список представителей администрации города Томска

Дума города Томска  
(634050, г.Томск, пр. Ленина, 105)  
8 (382 2) факс 511-071

<i>Председатель Думы города Томска</i> <b>НИКОЛАЙЧУК Николай Алексеевич</b>	<b>511-402</b>
<i>Приемная</i>	<b>511-402</b> <b>511-071</b> (факс)
<i>Заместитель председателя Думы города Томска</i> <b>ИСАЕВ Юрий Павлович</b>	<b>511-402</b>
<i>Руководитель аппарата Думы города Томска</i> <b>УЙМАНОВ Валерий Николаевич</b>	<b>511-542</b> <b>516-756</b> (факс)
<b>Председатели комитетов Думы города Томска</b>	
<i>Председатель бюджетно-налогового комитета</i> <b>НОВОЖИЛОВ Кирилл Львович</b>	<b>511-542</b>
<i>Председатель комитета по труду и социальной политике</i> <b>ФЕДОРОВ Алексей Геннадьевич</b>	<b>516-706</b>
<i>Председатель комитета по муниципальной собственности</i> <b>ЧУПРИН Александр Николаевич</b>	<b>516-760</b>
<i>Председатель контрольно-правового комитета</i> <b>ВИНИЦКИЙ Сергей Борисович</b>	<b>512-058</b>
<i>Председатель комитета по экономике и развитию предпринимательства</i> <b>МОЛОТКОВ Денис Михайлович</b>	<b>512-058</b>
<i>Председатель комитета по градостроительству и землепользованию</i> <b>ЗАМОЩИН Владимир Михайлович</b>	<b>516-754</b>
<i>Председатель комитета по науке, вузам и инновациям</i> <b>КОБЗЕВ Анатолий Васильевич</b>	<b>515-288</b>
<i>Председатель комитета по вопросам ЖКХ</i> <b>НОВИК Павел Владимирович</b>	<b>513-549</b>
<i>Председатель комитета по благоустройству и транспорту</i> <b>РУСТАМОВ Махир Рустамович</b>	<b>513-549</b>
Администрация города Томска (634050, г.Томск, пр. Ленина, 73) 8 (382 2) факс 526-860      e-mail: <a href="mailto:mail@admin.tomsk.ru">mail@admin.tomsk.ru</a> web-site: <a href="http://www.admin.tomsk.ru">www.admin.tomsk.ru</a>	
<i>Первый заместитель мэра</i>	<b>526-869</b> <b>526-899</b>
<i>Приемная</i>	<b>526-869</b> <b>526-899</b>
<i>Заместитель мэра по экономике</i> <b>ШАТУРНЫЙ Игорь Николаевич</b>	<b>526-892</b>
<i>Приемная</i>	<b>526-892</b>
<i>Заместитель мэра по строительству</i> <b>АФАНАСЬЕВ Виктор Александрович</b>	<b>526-865</b>
<i>Приемная</i>	<b>526-865</b>

Заместитель мэра по ЖКХ и энергетике <b>ПАНАСЮК Сергей Яковлевич</b>	526-917
Приемная	526-917
Заместитель мэра по социальным вопросам <b>БАЛАНОВСКИЙ Алексей Павлович</b>	526-880
Приемная	526-852 526-880
Заместитель мэра – председатель комитета по связям с общественностью и информационной политике <b>МАЗУР Владимир Владимирович</b>	526-922
Приемная	526-922
Заместитель мэра – Управляющий делами <b>МЕЛЬНИКОВ Александр Александрович</b>	526-878 526-880
Заместитель Управляющего делами <b>ЦЫМБАЛЮК Александр Иванович</b>	526-878
Приемная	526-878
Заместитель мэра – директор департамента финансов <b>СМОЛЬНИКОВА Людмила Владимировна</b>	530-761 528-173 (факс)
Приемная	530-761
Заместитель мэра – директор департамента дорожного строительства, благоустройства и транспорта <b>ОККЕЛЬ Владимир Германович</b>	515-004 511-283 (тел/факс)
<b>Отдел трудовых отношений</b> (634050, г.Томск, пр. Ленина, 73)	
Начальник отдела <b>ТАЙЛАСHEB Александр Степанович</b>	526-914
<b>Приемная по личным вопросам граждан</b>	
Консультант <b>ТРУСОВА Зоя Ивановна</b>	526-921
<b>Совет ветеранов</b>	
Председатель городского совета ветеранов <b>ЗУДОВ Сергей Иванович</b>	526-877
<b>Комитет по общим вопросам</b>	
Председатель комитета <b>КУДРИНА Нина Ильинична</b>	516-837 526-602
<b>Отдел канцелярии</b>	
Начальник отдела <b>ФИЛИПЬЕВА Валентина Григорьевна</b>	526-934
Специалисты	526-867 526-920
<b>КОНТРОЛЬНЫЙ КОМИТЕТ</b>	
Председатель комитета <b>ПАВЛОВИЧ Виктор Антонович</b>	526-874
Заместитель председателя комитета <b>БЕЗИКОВ Сергей Тихонович</b>	526-903
Специалисты	526-898
<b>Правовой комитет</b>	
Председатель комитета <b>КОСТЕЦКИЙ Алексей Иванович</b>	515-476

<i>Заместитель председателя комитета</i> <b>ГРИБОВСКАЯ Светлана Петровна</b>	<b>526-858</b>
<i>Отдел по учету и распределению жилой площади</i> (634050, г.Томск, пр. Ленина, 61)	
<i>Начальник отдела</i> <b>САВИЦКАЯ Надежда Иосифовна</b>	<b>530-327</b>
<i>Департамент архитектуры и градостроительства</i>	
<i>Директор департамента - главный архитектор города</i> <b>АВСЕЙКОВ Александр Сергеевич</b>	<b>526-884</b>
<i>Комитет по связям с общественностью и информационной политике</i> (634050, г.Томск, пр. Фрунзе, 3)	
<i>Заместитель мэра – председатель комитета</i> <b>МАЗУР Владимир Владимирович</b>	<b>526-922</b>
<i>Заместитель председателя комитета</i> <b>КУЧЕРЕНКО Наталья Борисовна</b>	<b>526-933</b>
<i>Департамент финансов</i>	
<i>Заместитель мэра – директор департамента</i> <b>СМОЛЬНИКОВА Людмила Владимировна</b>	<b>530-761</b>
<i>Департамент жилищно-коммунального хозяйства</i> (634012, г.Томск, ул. Елизаровых, 59)	
<i>Директор департамента</i> <b>ВАЛИТОВ Расим Халилович</b>	<b>543-054</b>
<i>Приемная</i>	<b>542-165</b> (тел/факс)
<i>Департамент недвижимости</i> (634050, г.Томск, пер. Плеханова, 4)	
<i>Директор департамента</i> <b>ХУСНУТДИНОВ Мурат Варисович</b>	<b>526-960</b>
<i>Приемная</i>	<b>526-960</b> <b>526-957</b> (тел/факс)
<i>Первый заместитель директора департамента – начальник управления потребительского рынка</i> <b>АСИНСКОВ Виктор Владимирович</b>	<b>526-960</b>
<i>Департамент образования</i> (634003, г.Томск, ул. Пушкина, 12)	
<i>Директор департамента</i> <b>ХУТОРЯНСКИЙ Игорь Ильич</b>	<b>651-769</b>
<i>Первый заместитель директора департамента</i> <b>КАШПУР Виктор Анатольевич</b>	<b>651-763</b>
<i>Департамент социальной политики</i> (634029, г.Томск, ул. Гоголя, 12/1)	
<i>Директор департамента</i> <b>ПОДКАТОВ Владимир Иванович</b>	<b>532-385</b>
<i>Заместитель директора департамента</i> <b>МУЛИН Александр Николаевич</b>	<b>531-597</b>
<i>Управление здравоохранения</i> (634029, г.Томск, пр. Фрунзе, 20)	
<i>Начальник управления</i> <b>АКСЕНОВ Анатолий Леонтьевич</b>	<b>531-059</b>

<i>Приемная</i>	<b>531-059</b>
<b>Управление культуры</b> (634050, г.Томск, пр. Ленина, 61)	
<i>Начальник управления</i> <b>РАТНЕР Аркадий Моисеевич</b>	<b>527-346</b>
<i>Приемная</i>	<b>527-344</b> (тел/факс)
<b>Администрация Кировского района</b> (634034, г.Томск, пр. Кирова, 11а; ул. Студенческая, 3)	
<i>Глава администрации</i> <b>ВАКС Владимир Ильич</b>	<b>564-095</b>
<i>Приемная</i>	<b>564-095</b> <b>564-322</b> (факс)
<b>Администрация Советского района</b> (634061, г.Томск, ул. Никитина, 89а)	
<i>Глава администрации</i> <b>БЕРЛИН Павел Аркадьевич</b>	<b>445-959</b>
<i>Приемная</i>	<b>445-959</b> (тел/факс)
<b>Администрация Ленинского района</b> (634009, г.Томск, ул. К.Маркса, 34)	
<i>Глава администрации</i> <b>АХМАДУЛЛИН Камиль Наруллович</b>	<b>517-113</b>
<i>Приемная</i>	<b>517-113</b>
<b>Администрация Октябрьского района</b> (634050, г.Томск, ул. Пушкина, 17)	
<i>Глава администрации</i> <b>МАЛЬЦЕВ Дмитрий Борисович</b>	<b>659-493</b>
<i>Приемная</i>	<b>659-493</b> <b>659-449</b> (факс)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Список представителей администрации Томской области  
Администрация Томской области

(634050, г.Томск, пл. Ленина, 6)

8 (382 2) факс 510-323

e-mail: [ato@tomsk.gov.ru](mailto:ato@tomsk.gov.ru)

web-site: [www.tomsk.gov.ru](http://www.tomsk.gov.ru)

<i>Глава Администрации (Губернатор) области</i> <b>КРЕСС Виктор Мельхиорович</b>	477	510-813 513-686
<i>Секретари приемной</i> <b>БАЙМУКАШЕВА Татьяна Александровна</b> <b>БЕРЕСНЕВА Ирина Владимировна</b> <b>ОГОРОДНИКОВА Юлия Сергеевна</b> <b>САМОХИНА Светлана Юрьевна</b>	478	510-505 510-813 513-686 510-730 (факс) 281 <a href="mailto:first@tomsk.gov.ru">first@tomsk.gov.ru</a>
<i>Помощник Главы Администрации (Губернатора) области</i> <b>ЗУБАРЕВ Сергей Павлович</b>	403	510-195 269
<i>Помощник Главы Администрации (Губернатора) области</i> <b>ЗАХАРОВ Анатолий Дмитриевич</b>	340	510-742 (тел/факс) 284 <a href="mailto:znak@tomsk.gov.ru">znak@tomsk.gov.ru</a>
<i>Советник Главы Администрации (Губернатора) области</i> <b>КРИВОВЯЗ Виктор Ильич</b>	268	510-805 <a href="mailto:krivi@tomsk.gov.ru">krivi@tomsk.gov.ru</a>
<i>Первый заместитель Главы Администрации (Губернатора) области</i> <b>НАГОВИЦЫН Вячеслав Владимирович</b>	408	510-990 237
<i>Секретари приемной</i> <b>БАРАХОВСКАЯ Светлана Борисовна</b> <b>ТУЛЕНКОВА Анастасия Николаевна</b>	409	510-990 510-394 (тел/факс) 240 <a href="mailto:vvv@tomsk.gov.ru">vvv@tomsk.gov.ru</a>
<i>Помощник</i> <b>АСАЕВ Омар Нурахмедович</b>	410	510-869 248 <a href="mailto:omar@tomsk.gov.ru">omar@tomsk.gov.ru</a>
<i>Председатель комитета по организационной работе и взаимодействию с исполнительными органами власти</i> <b>РЫБКА Владимир Михайлович</b>	229	510-142 238 <a href="mailto:ribka@tomsk.gov.ru">ribka@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>СУХАЧЕВ Анатолий Васильевич</b>	402	510-395 (тел/факс) 461 <a href="mailto:orgot@tomsk.gov.ru">orgot@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ТОМИЛОВ Владимир Викторович</b>	402	510-445 <a href="mailto:tomvv@tomsk.gov.ru">tomvv@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>АСТАШКИНА Татьяна Александровна</b>	410	511-271 <a href="mailto:astra@tomsk.gov.ru">astra@tomsk.gov.ru</a>

<i>Главный специалист</i> <b>ОРЛОВА Татьяна Ивановна</b>	402	514-043 timot@tomsk.gov.ru
<i>Заместитель Главы Администрации (Губернатора) области по экономической политике и инвестициям</i> <b>КОЗЛОВСКАЯ Оксана Витальевна</b>	456	510-564 289
<i>Секретарь приемной</i> <b>ТРЕМБАЧ Галина Захаровна</b>	457	510-564 277 trust@tomsk.gov.ru
<i>Помощник</i> <b>АНАНКО Светлана Юрьевна</b>	458	513-987 439 refze@tomsk.gov.ru
<i>Помощник</i> <b>ВОЛИК Юлия Вячеславовна</b>	458	510-526 (тел/факс) 458 volic@tomsk.gov.ru
<i>Заместитель Главы Администрации (Губернатора) области по вопросам безопасности и управлению делами</i> <b>СУХОПЛОЕВ Юрий Кузьмич</b>	437	510-152 245
<i>Секретарь приемной</i> <b>ЛЯНДРЕС Светлана Петровна</b>	436	510-152 510-034 (тел/факс) 286 nosenko@tomsk.gov.ru
<i>Помощник</i> <b>ТИЩЕНКО Галина Андреевна</b>	435	510-761 258 tigan@tomsk.gov.ru
<i>Заместитель Главы Администрации (Губернатора) области по строительству, ЖКХ, дорожному комплексу, ГО и ЧС</i> <b>ГОНЧАР Владимир Васильевич</b>	471	510-376 225 gonchar@tomsk.gov.ru
<i>Секретарь приемной</i> <b>ПЛАХОВА Татьяна Евгеньевна</b>	472	510-376 235 oval@tomsk.gov.ru
<i>Помощник</i> <b>БОЧАРОВ Анятолий Владимирович</b>	472	510-662 (тел/факс) 268 bocharov@tomsk.gov.ru
<i>Главный администратор Губернаторского квартала</i> <b>МУРАВЬЕВ Геннадий Федорович</b>	292	517-019
<i>Заместитель Главы Администрации (Губернатора) области – начальник Департамента по социально-экономическому развитию села</i> <b>БРОК Владислав Юганович</b>	467	510-430 231
<i>Секретарь приемной</i> <b>ЛЕБЕДЕВА Татьяна Даниловна</b>	466	510-430 510-714 (тел/факс) 280 agroprom@tomsk.gov.ru
<i>Помощник</i> <b>ГОЛОВАНЬ Евгений Яковлевич</b>	382	510-150 298

<i>Заместитель Главы Администрации (Губернатора) области по социальной политике</i> <b><u>ДРОННИКОВ Александр Михайлович</u></b>	473	510-358 441
<i>Секретарь приемной</i> <b>СМИРНОВА Лариса Рафаиловна</b>	474	510-358 510-444 (тел/факс) 442 <a href="mailto:social@tomsk.gov.ru">social@tomsk.gov.ru</a>
<i>Помощник</i> <b>ГЛАДЫШЕВ Владимир Викторович</b>	376	510-865 503 <a href="mailto:vyg@tomsk.gov.ru">vyg@tomsk.gov.ru</a>
<b>Отдел по координации деятельности ведомств социальной сферы</b>		
<i>Начальник отдела</i> <b>ТРУБОЧЕВ Валерий Васильевич</b>	376	510-547 (тел/факс) 504 <a href="mailto:socod@tomsk.gov.ru">socod@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>МАКАРЕВИЧ Галина Владимировна</b>	357	511-336 506 <a href="mailto:makar@tomsk.gov.ru">makar@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант, секретарь комиссии по делам несовершеннолетних</i> <b>ХМЕЛЬНИЦКИЙ Василий Сергеевич</b>	357	510-189 506 <a href="mailto:okdn@tomsk.gov.ru">okdn@tomsk.gov.ru</a>
<i>Заместитель Главы Администрации (Губернатора) области по научно-технической и инновационной политике и образованию</i> <b><u>ЗИНЧЕНКО Владислав Иванович</u></b>	308	510-619 239
<i>Секретарь приемной</i> <b>КОБЗЕВА Юлия Александровна</b>	309	510-619 (тел/факс) 253 <a href="mailto:edu@tomsk.gov.ru">edu@tomsk.gov.ru</a>
<i>Помощник</i> <b>АРЦЕМОВИЧ Наталья Николаевна</b>	310	510-818 8-357 <a href="mailto:edupom@tomsk.gov.ru">edupom@tomsk.gov.ru</a>
<i>Заместитель Главы Администрации (Губернатора) области</i> <b><u>ЕМЕШЕВ Владимир Георгиевич</u></b>	475	510-850 255
<i>Секретарь приемной</i> <b>ЛОБЫНЯ Светлана Сергеевна</b>	474	510-850 510-590 (тел/факс) 233 <a href="mailto:emeshev@tomsk.gov.ru">emeshev@tomsk.gov.ru</a>
<i>Помощник</i> <b>ГРИГОРЕНКО Светлана Васильевна</b>	422	510-237 <a href="mailto:grip@tomsk.gov.ru">grip@tomsk.gov.ru</a>
<i>Заместитель Главы Администрации (Губернатора) области по кадровой политике</i> <b><u>ЧУБИК Петр Савельевич</u></b>	320	511-142 473 <a href="mailto:chubik@tomsk.gov.ru">chubik@tomsk.gov.ru</a>
<i>Помощник</i> <b>ПРОЩАЕВА Наталья Владимировна</b>	321	511-142 516-021 (тел/факс) 474 <a href="mailto:refzkn@tomsk.gov.ru">refzkn@tomsk.gov.ru</a>

<b>Отдел Совета безопасности</b>		
<i>Советник Главы Администрации (Губернатора) области - председатель комитета</i> <b>СЕЛИВАНОВ Александр Федорович</b>	469	510-740 267
<i>Консультант</i> <b>ЧУРИН Александр Алексеевич</b>	337	511-483 <a href="mailto:acsec@tomsk.gov.ru">acsec@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>БУДУЛУЦА Михаил Владимирович</b>	337	516-315 <a href="mailto:bmv1@tomsk.gov.ru">bmv1@tomsk.gov.ru</a>
<b>Аппарат по обеспечению деятельности Комиссии по вопросам помилования на территории Томской области</b>		
<i>Руководитель аппарата</i> <b>СИМКИН Владимир Дмитриевич</b>	367	510-248 241

<i>Консультант</i> <b>ЕЛАНСКАЯ Ольга Октябрьевна</b>	256	510-355 <a href="mailto:elan@tomsk.gov.ru">elan@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>БИТЮЦКАЯ Елена Геннадьевна</b>	316	510-120 482 <a href="mailto:beg@tomsk.gov.ru">beg@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>КУЦИЯ Татьяна Ростиславовна</b>	316	510-359 <a href="mailto:kadrovik@tomsk.gov.ru">kadrovik@tomsk.gov.ru</a>
<i>Заместитель председателя комитета кадровой работы по профессиональной подготовке</i> <b>МИНЕЕВА Татьяна Михайловна</b>	313	510-868 256 <a href="mailto:mineeva@tomsk.gov.ru">mineeva@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ЧЕРКАС Нина Ивановна</b>	314	510-286
<i>Консультант</i> <b>КУЗНЕЦОВ Анатолий Витальевич</b>	314	510-560 (тел/факс) <a href="mailto:tolliv@tomsk.gov.ru">tolliv@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ГИРМАН Оксана Александровна</b>	314	510-560 (тел/факс) <a href="mailto:prochan@tomsk.gov.ru">prochan@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>КРЕНДЕЛЕВ Вадим Александрович</b>	314	513-628 <a href="mailto:vadim@tomsk.gov.ru">vadim@tomsk.gov.ru</a>

**Комитет по общим вопросам**

<i>Председатель комитета</i> <b>КАЗАНЦЕВА Светлана Ивановна</b>	460	511-370 272 <a href="mailto:kisa@tomsk.gov.ru">kisa@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ВАККЕР Валентина Михайловна</b>	461	510-061 8-359 <a href="mailto:vakker@tomsk.gov.ru">vakker@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ГЛАДЫРЬ Валентина Павловна</b>	462	510-315 300
<i>Консультант</i> <b>БАЛДИНА Марина Анатольевна</b>	459	510-642 466 <a href="mailto:baldina@tomsk.gov.ru">baldina@tomsk.gov.ru</a>
<i>Ведущий специалист</i> <b>САМОШКИНА Любовь Ивановна</b>	459	510-644 <a href="mailto:lisa@tomsk.gov.ru">lisa@tomsk.gov.ru</a>
<i>Специалист I категории маибуэро</i> <b>ГУТОВА Наталья Владимировна</b>	462	510-315 <a href="mailto:mburo@tomsk.gov.ru">mburo@tomsk.gov.ru</a>

<i>Специалист 1 категории маибуро</i> <b>БАШКИРОВА Ольга Борисовна</b>	461	510-061 <b>mburo-2@tomsk.gov.ru</b>
<b>Канцелярия</b> 8(382 2) факс 510-323 e-mail: <b>ato@tomsk.gov.ru kisa@tomsk.gov.ru</b>		
<i>Ведущий специалист</i> <b>АНЧАРУК Надежда Геннадьевна</b>	468	510-001 251 <b>ato@tomsk.gov.ru</b>
<i>Ведущий специалист</i> <b>АНТОШИНА Анна Васильевна</b>	468	510-001 459 <b>kanz@tomsk.gov.ru</b>
<i>Ведущий специалист</i> <b>ЛЫСЕНКО Елена Анатольевна</b>	468	510-001 <b>lean@tomsk.gov.ru</b>
<i>Специалист 1 категории</i> <b>КУЗНЕЦОВА Полина Андреевна</b>	468	510-001
<b>Отдел по работе с обращениями граждан</b>		
<i>Начальник отдела</i> <b>ПЬЯНЫХ Тамара Павловна</b>	266	510-993 250 <b>welcome@tomsk.gov.ru</b>
<i>Консультант</i> <b>РАХИМОВА Раиса Васильевна</b>	1	510-832 8-330
<i>Главный специалист</i> <b>ЧЕРНИКОВА Ольга Борисовна</b>	265	510-836
<i>Ведущий специалист</i> <b>ПЕТУХОВА Наталия Алексеевна</b>	265	510-836
<i>Специалист 1 категории</i> <b>БУЗАЕВА Марина Геннадьевна</b>	265	510-836

<b>Департамент по работе с муниципальными образованиями</b>		
<i>Начальник департамента</i> <b>ГОРБУНОВ Григорий Андреевич</b>	451	513-741 270 <b>gorbunov@tomsk.gov.ru</b>
<i>Приемная</i> <i>Специалист 1 категории</i> <b>ПИСАРЕВА Людмила Васильевна</b>	452	513-741 510-338 (тел/факс) 282 <b>plv@tomsk.gov.ru</b>
<i>Консультант</i> <b>ВЕТРЕНКО Наталья Александровна</b>	427	513-148 <b>vetrenko@tomsk.gov.ru</b>
<i>Главный специалист</i> <b>ФЕДЧЕНКО Александр Сергеевич</b>	278	510-102

<b>Комитет по государственно-правовым вопросам</b>		
<i>Председатель комитета</i> <b>СОБОЛЕВ Валерий Михайлович</b>	354	510-519 259 <b>svm@tomsk.gov.ru</b>
<i>Приемная</i> <i>Специалист 1 категории</i> <b>ЛАСКОВА Татьяна Ивановна</b>	355	510-175 447 <b>lti@tomsk.gov.ru</b>

<i>Начальник отдела экспертизы правовых актов на коррупциогенность</i> <b>НАГРАБЛИНА Наталья Михайловна</b>	378	510-920 485 <a href="mailto:nnm@tomsk.gov.ru">nnm@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>МИСЬНИК Анна Александровна</b>	380	510-076 487 <a href="mailto:misnik@tomsk.gov.ru">misnik@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ПРОТАСОВА Ирина Владимировна</b>	356	517-343 486 <a href="mailto:pivla@tomsk.gov.ru">pivla@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>КАЗАК Светлана Рубеновна</b>	369	510-706 <a href="mailto:kazak@tomsk.gov.ru">kazak@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ТАТАРЧУК Татьяна Васильевна</b>	375	510-238
<i>Консультант</i> <b>ЛОГУНОВА Татьяна Александровна</b>	375	510-238
<i>Главный специалист</i> <b>СЕЛЕТНИКОВ Алексей Иванович</b>	378	510-920 <a href="mailto:selet@tomsk.gov.ru">selet@tomsk.gov.ru</a>
<b><u>Отдел по работе с правовыми актами муниципальных образований</u></b>		
<i>Начальник отдела</i> <b>ЗОРКОВА Оксана Вячеславовна</b>	377	510-051 467 <a href="mailto:zorkova@tomsk.gov.ru">zorkova@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>МЕДВЕДЕВА Светлана Анатольевна</b>	369	516-769 <a href="mailto:medsa@tomsk.gov.ru">medsa@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>КОРШУН Светлана Юрьевна</b>	369	516-769 <a href="mailto:korshun@tomsk.gov.ru">korshun@tomsk.gov.ru</a>

**Контрольный комитет**

<i>Председатель комитета</i> <b>СОВЕТОВ Валерий Михайлович</b>	441	510-204 242 <a href="mailto:sovetov@tomsk.gov.ru">sovetov@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>РЫБАКОВ Василий Егорович</b>	463	510-194 488
<i>Консультант</i> <b>ЛЕЖНИН Сергей Павлович</b>	463	512-599 <a href="mailto:spl2002@tomsk.gov.ru">spl2002@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ВАСЕВ Михаил Владимирович</b>	463	510-157 <a href="mailto:vasev@tomsk.gov.ru">vasev@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ВЕДЕРНИКОВ Дмитрий Евгеньевич</b>	443	513-204 <a href="mailto:vedde@tomsk.gov.ru">vedde@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>ЗАХАРОВА Наталья Юрьевна</b>	443	510-472 491 <a href="mailto:zaharova@tomsk.gov.ru">zaharova@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>КОЖЕВНИКОВА Ирина Александровна</b>	443	510-675 <a href="mailto:kuprav@tomsk.gov.ru">kuprav@tomsk.gov.ru</a>

**Отдел государственного заказа и материально-технического обеспечения**

<i>Начальник отдела</i> <b>КОПЫЛОВА Ольга Павловна</b>	294	510-774 510-941 (тел/факс) 480 <a href="mailto:kopylova@tomsk.gov.ru">kopylova@tomsk.gov.ru</a>
<i>Ведущий экономист</i> <b>ЗАМОРОВА Светлана Станиславовна</b>	294	510-774 <a href="mailto:zamok@tomsk.gov.ru">zamok@tomsk.gov.ru</a>
<i>Экономист</i> <b>ТАРАЗАНОВ Дмитрий Евгеньевич</b>	294	510-774 <a href="mailto:nevro@tomsk.gov.ru">nevro@tomsk.gov.ru</a>
<i>Агент по снабжению</i> <b>ДУКМАСОВА Валентина Ефимовна</b>	248	510-209
<b>Отдел эксплуатации зданий</b>		
<i>Начальник отдела</i> <b>ШАТАЛИН Александр Николаевич</b>	3	510-695 509
<i>Инженер по организации, эксплуатации и ремонту зданий</i> <b>РЕПЬЮК Владимир Валерьевич</b>		510-117
<i>Инженер-энергетик</i> <b>МИХАЙЛОВ Захар Владимирович</b>		510-331
<i>Дежурный электрик</i>		510-328
<i>Дежурный сантехник</i>		510-005
<i>Инженер по вентиляции</i> <b>НОСКОВ Александр Васильевич</b>		510-911
<i>Заведующий хозяйством</i> <b>ГУНЬКО Людмила Анатольевна</b>	248	510-209
<i>Комендант здания</i> <b>САВИНА Тамара Александровна</b>	248	510-209 462
<i>Пост милиции № 1 (служебный вход)</i>		510-112 401
<i>Вахта № 1 (служебный вход)</i>		510-702
<i>Пост милиции № 2 (центральный вход)</i>		510-128 402
<i>Вахта № 2 (центральный вход)</i>		516-610
<b>Комитет социальной сферы</b>		
<i>Председатель комитета</i> <b>СОКОЛОВА Светлана Леонидовна</b>	401	511-173 492 <a href="mailto:sokolova@tomsk.gov.ru">sokolova@tomsk.gov.ru</a>
<i>Заместитель председателя комитета</i> <b>ЛЕРНЕР Нора Леонидовна</b>	275	510-671 499 <a href="mailto:lerner@tomsk.gov.ru">lerner@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ИЩУК Светлана Анатольевна</b>	251	510-096 <a href="mailto:iana@tomsk.gov.ru">iana@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ЗЯБЛОВА Светлана Леонидовна</b>	273	510-933 434 <a href="mailto:ziablova@tomsk.gov.ru">ziablova@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>МИХНЕВИЧ Наталия Юрьевна</b>	275	510-370 <a href="mailto:nvmih@tomsk.gov.ru">nvmih@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>БУТАКОВ Артем Александрович</b>	373	510-707 <a href="mailto:butakov@tomsk.gov.ru">butakov@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>КАЛЮТА Диана Николаевна</b>	251	511-349 <a href="mailto:kaluta@tomsk.gov.ru">kaluta@tomsk.gov.ru</a>

<i>Главный специалист</i> <b>КОНОВАЛОВА Мария Николаевна</b>	251	511-349 <a href="mailto:konovalova@tomsk.gov.ru">konovalova@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>ДЕЕВА Вера Степановна</b>	373	510-707 <a href="mailto:deevavs@tomsk.gov.ru">deevavs@tomsk.gov.ru</a>
<b>Комитет программно-целевого управления</b>		
<i>Заместитель председателя комитета</i> <b>СТУКАЛЬСКАЯ Ольга Евгеньевна</b>	419	510-222 501 <a href="mailto:soe@tomsk.gov.ru">soe@tomsk.gov.ru</a>

<b>Комитет развития предпринимательства</b>		
<i>Председатель комитета</i> <b>БЕЛЯЕВ Александр Николаевич</b>	406	510-923 <a href="mailto:beliaev@tomsk.gov.ru">beliaev@tomsk.gov.ru</a>
<i>Заместитель председателя комитета</i> <b>КУФАРЕВ Иван Георгиевич</b>	418	510-158 <a href="mailto:king@tomsk.gov.ru">king@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ГАЛЬКОВА Лидия Сергеевна</b>	418	510-261 <a href="mailto:market@tomsk.gov.ru">market@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ШАПОВАЛОВА Елена Анатольевна</b>	418	513-896 <a href="mailto:shelena@tomsk.gov.ru">shelena@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ПАНТЕЛЕЕВ Сергей Анатольевич</b>	418	510-158 <a href="mailto:sergp@tomsk.gov.ru">sergp@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>ЦОЙ Андрей Романович</b>	418	510-881 <a href="mailto:art@tomsk.gov.ru">art@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>СТАРОВОЙТОВ Валерий Иванович</b>	418	510-881 (тел/факс) <a href="mailto:star@tomsk.gov.ru">star@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>ИГРУШКИНА Ольга Алексеевна</b>	418	513-896 <a href="mailto:arigato@tomsk.gov.ru">arigato@tomsk.gov.ru</a>

<b>Департамент модернизации и экономики ЖКХ</b> (634050, г.Томск, пл. Ленина, 8а) e-mail: <a href="mailto:dmezkh@tomsk.gov.ru">dmezkh@tomsk.gov.ru</a>		
<i>Начальник департамента</i> <b>ВЛАСОВ Вадим Сергеевич</b>	5	514-897 264 <a href="mailto:vvs@tomsk.gov.ru">vvs@tomsk.gov.ru</a>
<i>Приемная</i> <i>Специалист I категории</i> <b>КОЛЕСНИКОВА Анна Анатольевна</b>	5	514-897 510-937 (факс) <a href="mailto:dmezkh@tomsk.gov.ru">dmezkh@tomsk.gov.ru</a>
<i>Заместитель начальника департамента</i> <b>ПАДЕРИН Валерий Анатольевич</b>	6	514-504 <a href="mailto:paderin@tomsk.gov.ru">paderin@tomsk.gov.ru</a>
<b>Комитет по экономике и развитию ЖКХ</b>		
<i>Председатель комитета</i> <b>ЦВЕТКОВА Ольга Васильевна</b>	15	511-641 <a href="mailto:cwet@tomsk.gov.ru">cwet@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ШАБАНОВА Елена Владимировна</b>	10	511-640 <a href="mailto:tyunav@tomsk.gov.ru">tyunav@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>СПЕКТОР Сергей Владимирович</b>	13	511-643 <a href="mailto:spektor@tomsk.gov.ru">spektor@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>КОМАРОВА Татьяна Павловна</b>	14	511-638 <a href="mailto:komtp@tomsk.gov.ru">komtp@tomsk.gov.ru</a>

<i>Консультант</i> <b>РУМЯНЦЕВ Михаил Юрьевич</b>	8	511-645 <a href="mailto:rumich@tomsk.gov.ru">rumich@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>ЕРМОЛАЕВА Инна Владимировна</b>	14	511-638 <a href="mailto:ermiv@tomsk.gov.ru">ermiv@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>ТЕРЕЩЕНКО Наталья Викторовна</b>	8	511-645 <a href="mailto:terna@tomsk.gov.ru">terna@tomsk.gov.ru</a>
<i>Ведущий специалист</i> <b>КОНДРАТЕНКО Александра Александровна</b>	8	511-645 <a href="mailto:alkond@tomsk.gov.ru">alkond@tomsk.gov.ru</a>
<b>Комитет по модернизации и энергосбережению в ЖКХ</b>		
<i>И.о. председателя комитета</i> <b>ДРУЖИНИН Андрей Владиславович</b>	11	511-636 <a href="mailto:drav@tomsk.gov.ru">drav@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>МАЙСНЕР Александр Андреевич</b>	11	511-636 <a href="mailto:maisner@tomsk.gov.ru">maisner@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>КЛЮЕВ Петр Иванович</b>	11	511-636 <a href="mailto:kluevp@tomsk.gov.ru">kluevp@tomsk.gov.ru</a>
<i>Главный специалист</i> <b>КУКИНА Ольга Викторовна</b>	8	511-645 <a href="mailto:olvik@tomsk.gov.ru">olvik@tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ЗЕМЛЯНСКИЙ Юрий Александрович</b>	12	511-643
<i>Главный специалист</i> <b>ПАВЛОВСКИЙ Вячеслав Александрович</b>	4а	511-646 <a href="mailto:pavva@tomsk.gov.ru">pavva@tomsk.gov.ru</a>

<b>Департамент социальной защиты населения</b> (634021, г.Томск, ул. Шевченко, 24) 8 (382 2) факс 442-619 e-mail: <a href="mailto:dszn@socialwork.tomsk.gov.ru">dszn@socialwork.tomsk.gov.ru</a>	
<i>Начальник департамента</i> <b>ЭФТИМОВИЧ Людмила Евгеньевна</b>	498-019
<i>Секретарь приемной</i> <b>НАУМОВА Людмила Никифоровна</b>	498-019 442-619 (тел/факс) <a href="mailto:galina@socialwork.tomsk.gov.ru">galina@socialwork.tomsk.gov.ru</a>
<i>Заместитель начальника департамента</i> <b>БОРОДИНА Любовь Николаевна</b>	443-864 <a href="mailto:dszn@socialwork.tomsk.gov.ru">dszn@socialwork.tomsk.gov.ru</a>
<i>Заместитель начальника департамента</i> <b>ШИШКИНА Евгения Петровна</b>	442-668 <a href="mailto:dszn@socialwork.tomsk.gov.ru">dszn@socialwork.tomsk.gov.ru</a>
<i>Консультант</i> <b>ТРАУТМАН Юлия Викторовна</b>	497-033 <a href="mailto:trautman@socialwork.tomsk.gov.ru">trautman@socialwork.tomsk.gov.ru</a>
<i>Председатель комитета по финансово-экономическому и материально-техническому обеспечению отрасли</i> <b>АЗАРОВА Людмила Ивановна</b>	442-526 <a href="mailto:li@socialwork.tomsk.gov.ru">li@socialwork.tomsk.gov.ru</a>
<i>Председатель комитета по социальной поддержке населения</i> <b>ГОНЧАРОВА Людмила Ивановна</b>	444-486 <a href="mailto:lgoncharova@socialwork.tomsk.gov.ru">lgoncharova@socialwork.tomsk.gov.ru</a>
<i>Начальник контрольно-ревизионного отдела</i> <b>СТРЕЛЬЦОВА Татьяна Александровна</b>	444-421 <a href="mailto:kro@socialwork.tomsk.gov.ru">kro@socialwork.tomsk.gov.ru</a>
<i>Начальник отдела кадрово-правовой работы</i> <b>ПРОНИНА Ирина Сергеевна</b>	498-018 <a href="mailto:pronina@socialwork.tomsk.gov.ru">pronina@socialwork.tomsk.gov.ru</a>

Начальник отдела государственных пособий и социальных выплат <b>ТОКИНОВА Сания Исмагиловна</b>	440-638 <a href="mailto:posob@socialwork.tomsk.gov.ru">posob@socialwork.tomsk.gov.ru</a>
Начальник отдела по вопросам семьи, материнства и детства <b>МОРОЗОВА Любовь Петровна</b>	444-389 <a href="mailto:family@socialwork.tomsk.gov.ru">family@socialwork.tomsk.gov.ru</a>
И.о.начальника отдела по работе с учреждениями для пожилых людей и инвалидов <b>ОСАДЧУК Людмила Андреевна</b>	444-382 <a href="mailto:ola@socialwork.tomsk.gov.ru">ola@socialwork.tomsk.gov.ru</a>
Начальник отдела информационно-аналитической работы <b>ЕФАНОВА Валентина Григорьевна</b>	444-529 <a href="mailto:efanova@socialwork.tomsk.gov.ru">efanova@socialwork.tomsk.gov.ru</a>
<b>Областное государственное учреждение «Областной информационно-технический центр при Департаменте социальной защиты населения Администрации Томской области» (634021, г.Томск, ул. Шевченко, 24)</b>	
Директор <b>БОНДАРЕНКО Андрей Леонидович</b>	442-660 <a href="mailto:andreibond@tric.ru">andreibond@tric.ru</a>
Приемная	498-012 (тел/факс) <a href="mailto:vojnova@tric.ru">vojnova@tric.ru</a>
<b>Областное государственное учреждение «Центр социальной поддержки населения Департамента социальной защиты населения Администрации Томской области» (634021, г.Томск, пр. Фрунзе, 109а)</b>	
Директор <b>ФРОЛОВА Любовь Аркадьевна</b>	452-186 <a href="mailto:dir@czs.social.tomsk.gov.ru">dir@czs.social.tomsk.gov.ru</a>
Приемная	263-499 (тел/факс) <a href="mailto:priem@czs.social.tomsk.gov.ru">priem@czs.social.tomsk.gov.ru</a>

<b>Департамент здравоохранения (634050, г.Томск, ул. Набережная реки Ушайки, 18 б) 8 (382 2) факс 516-035 e-mail: <a href="mailto:ozo@dzato.tomsk.ru">ozo@dzato.tomsk.ru</a></b>	
Начальник департамента <b>АДАМЯН Альберт Тигранович</b>	513-057 299 <a href="mailto:adam@dzato.tomsk.ru">adam@dzato.tomsk.ru</a>
Секретарь приемной <b>РОДИНА Наталья Николаевна</b>	513-057
Заместитель начальника департамента по лечебно-профилактической работе <b>БАНИН Сергей Анатольевич</b>	513-051 <a href="mailto:banin@dzato.tomsk.ru">banin@dzato.tomsk.ru</a>
Заместитель начальника департамента по экономической работе <b>БОЯРШИНОВА Татьяна Юрьевна</b>	510-963 <a href="mailto:tana@dzato.tomsk.ru">tana@dzato.tomsk.ru</a>
Начальник отдела по правовой и кадровой политике <b>БОРЗУНОВА Екатерина Федоровна</b>	512-836 <a href="mailto:ef@dzato.tomsk.ru">ef@dzato.tomsk.ru</a>
Начальник отдела экономики, планирования и финансов <b>КУЛАХМЕТОВА Наталия Николаевна</b>	512-026 <a href="mailto:natali@dzato.tomsk.ru">natali@dzato.tomsk.ru</a>
Главный инженер <b>КОРЖОВ Виктор Леонидович</b>	510-997 <a href="mailto:korzhov@dzato.tomsk.ru">korzhov@dzato.tomsk.ru</a>
Ведущий специалист по связям с общественностью <b>ДМИТРИЕВ Владимир Степанович</b>	514-882 <a href="mailto:dvs@dzato.tomsk.ru">dvs@dzato.tomsk.ru</a>

<i>Главный специалист по кадровой политике</i> <b>ЗАВОРИНА Вера Федоровна</b>	513-284 zavory@dzato.tomsk.ru
<i>Главный специалист – экономист</i> <b>ШАГАЛОВА Елена Анатольевна</b>	512-054 helen@dzato.tomsk.ru
<i>Консультант по организации муниципального здравоохранения</i> <b>КОНАРЕВ Николай Алексеевич</b>	513-997 konarev@dzato.tomsk.ru
<i>Консультант – юрисконсульт</i> <b>РУДКОВСКАЯ Татьяна Александровна</b>	512-932 tar@dzato.tomsk.ru
<i>Главный специалист – хирург</i> <b>ВОРОБЬЕВ Владимир Максимович</b>	515-063 vmv@dzato.tomsk.ru
<i>Главный специалист – терапевт</i> <b>КОБЯКОВА Ольга Сергеевна</b>	515-041 olga@dzato.tomsk.ru
<i>Главный специалист по клинико-экспертной работе</i> <b>МИШУСТИН Сергей Павлович</b>	513-082 sergeym@dzato.tomsk.ru
<i>Главный специалист по лечебно-профилактической помощи населению</i> <b>ПОЛЯКОВА Марина Анатольевна</b>	513-997 marina@dzato.tomsk.ru
<i>Главный специалист – педиатр</i> <b>ТУХВАТУЛИНА Татьяна Андреевна</b>	515-041 tuhvatulina@dzato.tomsk.ru
<i>Главный специалист – акушер-гинеколог</i> <b>ЗАЕВА Ирина Георгиевна</b>	512-329 zaeva@dzato.tomsk.ru
<i>Ведущий специалист по организации сестринского дела</i> <b>ЛОЖКИНА Татьяна Юрьевна</b>	514-882 tul@dzato.tomsk.ru
<i>Канцелярия</i> <b>ИГНАТЬЕВА Людмила Александровна</b>	514-104 ila@dzato.tomsk.ru
<i>Главный бухгалтер</i> (634050, г.Томск, пр. Ленина, 54) <b>РОЖКОВА Галина Васильевна</b>	515-543 515-415 (факс) main@ozo.tomsk.ru
<i>Главный специалист по МОБ подготовке</i> (634069, г.Томск, пр. Ленина, 111) <b>БУРНЕВСКИЙ Евгений Юрьевич</b>	515-225
<i>Специалист I категории – программист</i> <b>ДРУЖИНИНА Ирина Владимировна</b>	514-104 ozo@dzato.tomsk.ru
<b>Областное государственное учреждение здравоохранения «Центр по сертификации и контролю качества лекарственных средств Томской области»</b> (634050, г.Томск, пр. Ленина, 54) 8 (382 2) факс 512-024 e-mail: tkoal@mail.tomsknet.ru	
<i>Директор</i> <b>СЕДЫХ Игорь Михайлович</b>	513-721
<i>Приемная</i>	513-721
<i>Заместитель директора</i> <b>МАЛАЧИЕВА Лейла Геннадьевна</b>	512-024 (тел/факс)
<b>Областное государственное унитарное предприятие «Медтехника»</b> (634050, г.Томск, пер. Безымянный, 3) e-mail: root@medtech.tomsknet.ru	
<i>Директор</i> <b>УМАНСКИЙ Олег Семенович</b>	512-041 (тел/факс)
<i>Приемная</i>	512-041 512-184 (тел/факс)

<b>Государственное учреждение здравоохранения «Областной центр медицины катастроф» (634063, г.Томск, ул. Ивана Черных, 96) e-mail: cmedk@trecom.tomsk.ru</b>	
<i>Директор</i> <b>БУДЯНУ Сергей Георгиевич</b>	<b>645-639</b> (тел/факс)
<i>Оперативный дежурный</i>	<b>645-376</b>

<b>Департамент по культуре (634069, г.Томск, пр. Ленина, 111) 8 (382 2) факс 512-667 e-mail: lla@cct.tomsk.gov.ru</b>	
<i>Начальник департамента</i> <b>КУЗИЧКИН Андрей Александрович</b>	<b>512-130</b> <b>512-667</b> (тел/факс)
<i>Приемная</i>	<b>512-130</b>
<i>Заместитель начальника департамента</i> <b>МАТВЕЕВА Александрина Владимировна</b>	<b>512-207</b>
<i>Заместитель начальника департамента</i> <b>ИЛЬИНА Лидия Владимировна</b>	<b>513-038</b>
<i>Председатель комитета</i> <b>ФРОЛОВ Олег Георгиевич</b>	<b>514-658</b>
<i>Начальник отдела основной деятельности в сфере культуры</i> <b>ЛЕЛИК Виктор Александрович</b>	<b>511-410</b>
<i>Начальник общего отдела</i> <b>КАДЫШЕВА Елена Габдулхатовна</b>	<b>512-363</b>
<i>Главный бухгалтер</i> <b>ЛЫКОВА Елена Михайловна</b>	<b>513-788</b>

<b>Комитет по лицензированию (634029, г.Томск, ул. Белинского, 19) 8 (382 2) факс 532-085 e-mail: info@palata.tomsk.ru</b>	
<i>Председатель комитета</i> <b>ДАНИЛЕНКО Виктор Степанович</b>	<b>533-411</b>
<i>Секретарь приемной</i> <b>ГАЛКИНА Галина Васильевна</b>	<b>533-411</b>
<i>Консультант, главный бухгалтер</i> <b>ФОХТ Валентина Евгеньевна</b>	<b>531-114</b>
<i>Начальник отдела правовых вопросов и экспертизы</i> <b>ВЕРЮЖСКАЯ Ольга Владиславовна</b>	<b>533-107</b>
<i>Начальник отдела лицензирования розничной продажи алкогольной продукции</i> <b>МАКАРЕНКО Евгений Николаевич</b>	<b>528-121</b>
<i>Начальник отдела лицензирования отдельных видов деятельности</i> <b>КОЛМОГорова Светлана Анятольевна</b>	<b>528-970</b>
<b>Управление социально-трудовых отношений (634050, г.Томск, пер. Нахановича, 5) 8 (382 2) факс 512-429 e-mail: komtrud@tomsk.gov.ru</b>	
<i>Начальник управления</i> <b>КОНЬКОВА Татьяна Феликсовна</b>	<b>514-787</b> (тел/факс)

<i>Секретарь приемной</i> <b>КАЗАКОВА Екатерина Михайловна</b>	<b>512-429</b> (тел/факс)
<i>Заместитель начальника управления – начальник отдела социального партнерства и оплаты труда</i> <b>НОВОТНАЯ Елена Антоновна</b>	<b>515-717</b>
<i>Начальник отдела экспертизы условий и охраны труда</i> <b>БЕЛОВ Михаил Владимирович</b>	<b>512-460</b>
<i>Заместитель начальника отдела экспертизы условий и охраны труда</i> <b>АЛЕКСЕЮК Николай Григорьевич</b>	<b>511-247</b>
<i>Консультант по правовым вопросам</i> <b>СУРКОВА Любовь Ивановна</b>	<b>515-807</b>
<i>Главный специалист по вопросам мониторинга социально-трудовой сферы</i> <b>ЛАСКЕЕВА Наталья Игнатьевна</b>	<b>515-879</b>
<b>Государственная жилищная инспекция Томской области</b> (634069, г.Томск, пр. Ленина, 111) <b>8(382 2) факс 510-262 e-mail: to@ggi.tomsk.ru</b>	
<i>И.о.начальника</i> <b>МЕЛЬНИКОВА Наталья Николаевна</b>	<b>510-262</b>
<i>Секретарь приемной</i> <b>СИВИРИЛОВА Людмила Ивановна</b>	<b>510-262</b>
<i>Ведущий специалист – юрист</i> <b>МОЛОКОВА Юлия Сергеевна</b>	<b>512-662</b>

<b>Областное государственное специализированное учреждение</b> <b>«Центр государственного заказа»</b> (634029, г.Томск, ул. Белинского, 19) <b>8(382 2) факс 526-180 e-mail: zakaz@cgz.tomsk.ru</b>	
<i>Директор</i> <b>ЧУВИН Анатолий Иванович</b>	<b>521-733</b>
<i>Приемная</i>	<b>521-733</b>
<i>Заместитель директора</i> <b>ЮЖАКОВ Владимир Борисович</b>	<b>521-733</b>
<b>Отдел исполнения государственного заказа</b>	
<i>Начальник отдела</i> <b>БЕЗОТЕЧЕСТВО Ирина Георгиевна</b>	<b>521-733</b>
<i>Заместитель начальника отдела</i> <b>МАЛАШКЕВИЧ Светлана Владимировна</b>	<b>522-899</b>
<i>Ведущий специалист</i> <b>ЧЕРНИКОВ Артем Александрович</b>	<b>522-899</b>
<b>Аналитико-правовой отдел</b>	
<i>Начальник отдела</i> <b>СИЗУХИНА Маргарита Владимировна</b>	<b>528-343</b>
<i>Заместитель начальника отдела</i> <b>УГЛИЦКАЯ Анна Николаевна</b>	<b>522-127</b>
<i>Ведущий специалист</i> <b>МАХРИНА Ольга Валерьевна</b>	<b>522-127</b>
<i>Специалист 2-й категории</i> <b>КУДИНОВА Мария Андреевна</b>	<b>528-343</b>

<i>Бухгалтерия</i>	<b>522-127</b>
--------------------	----------------

<b>Областное государственное специализированное учреждение «Томская Расчетная Палата»</b> (634069, г.Томск, пр. Ленина, 111, офис 67) 8 (382 2) факс 511-209      e-mail: trp@trp.tomsk.gov.ru	
<i>Директор</i> <b>БЕЛЯКОВ Вячеслав Валерьевич</b>	<b>511-210</b>
<i>Главный бухгалтер</i> <b>АНИКИНА Ольга Вячеславовна</b>	<b>511-212</b>

<b>Областное государственное специализированное учреждение «Областное имуществовое казначейство»</b> (634041, г.Томск, пр. Кирова, 14)	
<i>Директор</i> <b>ФАМИНКОВ Александр Николаевич</b>	<b>528-086</b>
<i>Приемная</i>	<b>528-086</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 9

### Список федеральных инвесторов

1. Российский деловой портал «Поддержка предпринимательства и малого бизнеса» - [www.allmedia.ru](http://www.allmedia.ru)
2. Все инвестиции России, база данных – [www.allinvestrus.com](http://www.allinvestrus.com)
3. ОАО Всероссийский Банк Развития Регионов 129594 Москва, Сушевский вал, д.65 корп. 1 Телефон: (495) 933-03-43
4. Российская ассоциация развития малого и среднего предпринимательство – [www.rasme.ru](http://www.rasme.ru)
5. Поддержка предпринимательство в России – [www.siora.ru](http://www.siora.ru)
6. Ресурсный центр малого предпринимательства – [www.rcsme.ru](http://www.rcsme.ru)
7. Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса. – [www.ra.siora.ru](http://www.ra.siora.ru)
8. Министерство образования и науки. ФУНТП - <http://www.mon.gov.ru/>
9. Министерство экономического развития - <http://www.economy.gov.ru/wps/portal>
10. Министерство здравоохранения.- <http://www.mzsrif.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8

### Список потенциальных инвесторов Томской области

1. Департамент государственного заказа и МТР администрации Томской области – 634069, г. Томск, пл. Ленина, 6  
Начальник департамента – Гусев Александр Витальевич, тел. (3822) 510-870
2. Областное государственное специализированное учреждение «Центр государственного заказа» - 634050, г. Томск, ул. Герцена, 63  
Директор – Чувин Анатолий Иванович, тел. (3822) 521-733
3. Департамент экономики администрации г. Томска – 634050, г. Томск, пр. Ленина, 73  
Директор Департамента – Бушманова Елена Константиновна, тел. (3822) 526-939  
Начальник отдела муниципального заказа и конкурсных отношений – Сафонов Николай Леонидович, тел. (3822) 526-853  
<http://www.cgz.tomsk.ru> – официальный сайт областного государственного специализированного учреждения «Центр государственного заказа»  
<http://www.admin.tomsk.ru> – официальный сайт администрации
4. Центр поддержки некоммерческих организаций – 634034, г. Томск, ул. Красноармейская 99 а, оф. 506.  
Директор центра – Маргиева Елена Владимировна
5. Комитет развития предпринимательства. Томск, пр. Кирова, 41, тел.510-923
6. Департамент развития предпринимательства и реального сектора экономики Адм. Томской области – Томск, пр. Кирова, тел. 510-520
7. Центр Холдинг, ООО – Томск, тел. 205 – 040
8. Инвест-Холдинг, ООО – Томск, ул. К. Маркса, 25, оф. 1 – тел. 511-067
9. Томский Технопарк – <http://www.t-park.ru>
10. Томская инвестиционно-промышленная компания, ОАО – г. Томск, ул. Учебная, 39/1, 3 эт. – тел. 558-008

## ПРИЛОЖЕНИЕ 10

### Список международных фондов

#### 1. Московское представительство Фонда Форда:

Ул. Тверская 16/2, 5 этаж.

103009 Москва, Россия

Тел.: 7-095-935-7051

Факс: 7-095-935-7052

E-mail: [ford-moscow@fordfound.org](mailto:ford-moscow@fordfound.org)

www: <http://www.fordfound.org/global/office/index.cfm?office=Moscow>

#### 3. IREX - Американский Совет по международным исследованиям и научным обменам (АЙРЕКС) International Research & Exchanges Board (IREX) Московский офис Айрекс 103918 Москва

Газетный переулок, д.5, 6 этаж

Тел.: (095)234-0144, 956-0978

Факс: (095)956-0977

E-mail: [fsaundergraduate@irex.ru](mailto:fsaundergraduate@irex.ru), [youngleaders@irex.ru](mailto:youngleaders@irex.ru), [ci@irex.ru](mailto:ci@irex.ru), [irexmos@irex.ru](mailto:irexmos@irex.ru)

Internet: <http://www.irex.ru/>

#### 4. ИСАР - Сибирь:

630004, Новосибирск-4, а/я 130

E-mail: [isarsib@mail.cis.ru](mailto:isarsib@mail.cis.ru)

Internet: <http://ecoclub.nsu.ru/isar>

Тел/факс (3832) 21-89-24

#### 5. Фонд Новая Евразия

Tel.: 202-234-73-70 E-mail: [eurasia@eurasia.org](mailto:eurasia@eurasia.org) Internet: <http://www.eurasia.org/> Internet:

[http://www.eurasia.org/russian\\_new/index.html](http://www.eurasia.org/russian_new/index.html) ...

<http://www.sbras.nsc.ru/fond/fond/eurasia.htm>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 11

Если у Вас вымогают взятку

### ЧТО ТАКОЕ ВЗЯТКА?

√ Уголовный кодекс Российской Федерации предусматривает два вида преступлений, связанных со взяткой: получение взятки (статья 290) и дача взятки (статья 291).

Это две стороны одной преступной медали: если речь идет о взятке, это значит, что есть тот, кто получает взятку (взякополучатель) и тот, кто ее дает (взякодатель)

√ Получение взятки — одно из самых опасных должностных преступлений, особенно если оно совершается группой лиц или сопровождается вымогательством, которое заключается в получении должностным лицом преимуществ и выгод за законные или незаконные действия (бездействие)

√ Дача взятки — преступление, направленное на склонение должностного лица к совершению законных или незаконных действий (бездействия) либо предоставлению получению каких-либо преимуществ в пользу дающего, в том числе за общее покровительство или попустительство по службе

### ВЗЯТКОЙ МОГУТ БЫТЬ:

Предметы — деньги, в том числе валюта, банковские чеки и ценные бумаги, изделия из драгоценных металлов и камней, автомашины, продукты питания, видеотехника, бытовые приборы и другие товары, квартиры, дачи, загородные дома, гаражи, земельные участки и другая недвижимость

Услуги и выгоды — лечение, ремонтные и строительные работы, санаторные и туристические путевки, поездки за границу, оплата развлечений и других расходов безвозмездно или по заниженной стоимости

√ Завуалированная форма взятки — банковская ссуда в долг или под видом погашения несуществующего долга, оплата товаров, купленных по заниженной цене, покупка товаров по завышенной цене, заключение фиктивных трудовых договоров с выплатой зарплаты взяточнику, его родственникам или друзьям, получение льготного кредита, завышение гонораров за лекции, статьи и книги, преднамеренный проигрыш в карты, «случайный» выигрыш в казино, прощение долга, уменьшение арендной платы, увеличение процентных ставок по кредиту и т.д.

## КТО МОЖЕТ БЫТЬ ПРИВЛЕЧЕН К УГОЛОВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПОЛУЧЕНИЕ ВЗЯТКИ?

√ Взяткополучателем может быть признано только должностное лицо -- представитель власти или чиновник, выполняющий организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции

Представитель власти — это государственный или муниципальный чиновник любого ранга сотрудник областной или городской администрации, мэрии, министерства или ведомства, любого государственного учреждения, правоохранительного органа, воинской части или военкомата, судья, прокурор, следователь, депутат законодательного органа и т.д.

Лицо, выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции это начальник финансового и хозяйственного подразделения государственного и муниципального органа. ЖЭКа, РЭУ, член государственной экспертной, призывной или экзаменационной комиссии, директор или завуч школы, ректор ВУЗа и декан факультета, главврач больницы или поликлиники и т.д.

### ЧТО ТАКОЕ ПОДКУП?

√ «Взятка» лицу, выполняющему управленческие функции в коммерческих и некоммерческих предприятиях и организациях — директору, заместителю директора коммерческой фирмы или государственного унитарного предприятия, председателю и члену совета директоров акционерного общества, главе кооператива, руководителю общественного или религиозного объединения, фонда, некоммерческого партнерства, лидеру и руководящему функционеру политической партии и т. д. — в Уголовном кодексе Российской Федерации именуется коммерческим подкупом (статья 204)

√ Особым видом подкупа является подкуп участников и организаторов профессиональных спортивных соревнований и зрелищных коммерческих конкурсов (статья 184), который связан со случаями дачи и получения незаконного вознаграждения спортсменами, спортивными судьями, тренерами, руководителями команд, другими участниками или организаторами профессиональных спортивных соревнований, организаторами или членами жюри

### НАКАЗАНИЕ ЗА ВЗЯТКУ И КОММЕРЧЕСКИЙ ПОДКУП

√ Получение взятки рассматривается в Уголовном кодексе Российской Федерации как более общественно опасное деяние, нежели дача взятки

Получение взятки (статья 290):

если преступление совершено группой лиц по предварительному сговору с вымогательством или в крупном размере (свыше 150 тыс. рублей)

\* лишение свободы на срок от семи до двенадцати лет со штрафом в размере до одного млн. рублей

если преступление совершено лицом, занимающим государственную должность Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, главой органа местного самоуправления — федеральным министром, членом Совета Федерации или депутатом Государственной Думы, рядом других высших должностных лиц, главой республики, губернатором, депутатом законодательного собрания, мэром города, главой муниципального образования, судьей и т. д.

\* лишение свободы на срок от пяти до десяти лет

если взятка получена за незаконные действия (бездействие) должностного лица

\* лишение свободы на срок от трех до семи лет

если взятка получена за действия, которые входят в служебные полномочия должностного лица

\* лишение свободы на срок до пяти лет

\* штраф в размере от 100 тыс. до 500 тыс. рублей или штраф в размере дохода осужденного от одного года до трех лет

Дача взятки (статья 291):

если взятка давалась за совершение заведомо незаконных действий (бездействие)

\* лишение свободы на срок до восьми лет

\* штраф в размере от 100 тыс. до 500 тыс. рублей или штраф в размере дохода осужденного от одного года до трех лет

если взятка давалась лично или через посредника

\* лишение свободы на срок до трех лет

\* арест на срок от трех до шести месяцев

\* исправительные работы на срок от одного года до двух лет

\* штраф в размере до 200 тыс. рублей или штраф в размере дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев

Коммерческий подкуп (статья 204):

*передача денег и оказание услуг имущественного характера (части 1 и 2)*

если преступление совершено группой лиц по предварительному сговору

• лишение свободы на срок до четырех лет

\* арест на срок от трех до шести месяцев

\* ограничение свободы на срок до трех лет

\* штраф в размере от 100 тыс. до 300 тыс. рублей или штраф в размере дохода осужденного за период от одного года до двух лет если преступление совершено одним лицом

\* лишение свободы на срок до двух лет

\* ограничение свободы на срок до двух лет

\* штраф в размере до 200 тыс. рублей или штраф в размере дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев

\* лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до двух лет

*получение денег и пользование услугами имущественного характера (части 3 и 4)*

если преступление совершено одним лицом без вымогательства

\* лишение свободы на срок до трех лет

\* ограничение свободы на срок до трех лет

\* штраф в размере от 100 тыс. до 300 тыс. рублей или штраф в размере дохода осужденного за период от одного года до двух лет

\* лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до двух лет

если преступление совершено группой лиц по предварительному сговору или сопряжено с вымогательством

\* лишение свободы на срок до пяти лет

\* штраф в размере от 100 тыс. до 500 тыс. рублей или штраф в размере дохода осужденного за период от одного года до трех лет

\* лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до пяти лет

### **ВЗЯТКА ИЛИ ПОДКУП ЧЕРЕЗ ПОСРЕДНИКА**

√ Взятка нередко дается и берется через посредников — подчиненных сотрудников, индивидуальных предпринимателей, работников посреднических фирм, которые рассматриваются Уголовным кодексом Российской Федерации как пособники преступления

√ Коммерческий подкуп может осуществляться через посредников — подчиненных сотрудников, партнеров по бизнесу, специально нанятых лиц, которые также рассматриваются Уголовным кодексом Российской Федерации как пособники преступления

**ГРАЖДАНИН, ДАВШИЙ ВЗЯТКУ ИЛИ СОВЕРШИВШИЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ПОДКУП, МОЖЕТ БЫТЬ ОСВОБОЖДЕН ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ЕСЛИ:**

\* установлен факт вымогательства

\* гражданин добровольно сообщил в правоохранительные органы о содеянном

√ Не может быть признано добровольным заявление о даче взятки или коммерческом подкупе,

если правоохранительным органам стало известно об этом из других источников

√ Заведомо ложный донос о вымогательстве взятки или коммерческом подкупе рассматривается Уголовным кодексом Российской Федерации как преступление и наказывается лишением свободы на срок до шести лет (статья 306)

√ Вымогательство взятки может осуществляться как в виде прямого требования («если не дадите...

вопрос будет решен не в Вашу пользу»), так и косвенным образом

#### **НЕКОТОРЫЕ КОСВЕННЫЕ ПРИЗНАКИ ВЫМОГАТЕЛЬСТВА ВЗЯТКИ :**

\* разговор о возможной взятке носит иносказательный характер, речь чиновника состоит из односложных предложений, не содержащих открытых заявлений о том, что решить вопрос он может только в случае передачи ему денег или оказания какой-либо услуги; никакие «опасные» выражения при этом не допускаются

\* в ходе беседы чиновник, заявляя об отказе решить тот или иной вопрос («не смогу помочь», «это незаконно», «у меня нет таких возможностей»), жестами или мимикой дает понять, что готов обсудить возможности решения этого вопроса в другой обстановке (в другое время, в другом месте)

\* сумма или характер взятки не озвучиваются; вместе с тем соответствующие цифры могут быть написаны на листке бумаги, набраны на калькуляторе или компьютере и продемонстрированы потенциальному взяткодателю

\* чиновник может неожиданно прервать беседу и под благовидным предлогом оставить посетителя одного в кабинете, оставив при этом открытыми ящик стола, папку с материалами, портфель

\* вымогатель взятки может переадресовать продолжение контакта другому человеку, напрямую не связанному с решением вопроса

Признаки коммерческого подкупа аналогичны признакам вымогательства взятки

**Внимание! Вас могут провоцировать на дачу взятки или коммерческий подкуп с целью**

**компрометации и шельмования!**

## ВАШИ ДЕЙСТВИЯ В СЛУЧАЕ ВЫМОГАТЕЛЬСТВА ИЛИ ПРОВОКАЦИИ ВЗЯТКИ (ПОДКУПА)

- \* вести себя крайне осторожно, вежливо, без заискивания, не допуская опрометчивых высказываний, которые могли бы вымогателем трактоваться либо как готовность, либо как категорический отказ дать взятку или совершить подкуп
- \* внимательно выслушать и точно запомнить поставленные Вам условия (размеры сумм, наименование товаров и характер услуг, сроки и способы передачи взятки, форма коммерческого подкупа, последовательность решения вопросов)
- \* постараться перенести вопрос о времени и месте передачи взятки до следующей беседы или, если это невозможно, предложить хорошо знакомое Вам место для следующей встречи
- \* поинтересоваться у собеседника о гарантиях решения вопроса в случае дачи взятки или совершения подкупа
- \* не берите инициативу в разговоре на себя, больше «работайте на прием», позволяйте потенциальному взяткополучателю «выговориться», сообщить Вам как можно больше информации

### ЧТО СЛЕДУЕТ ВАМ ПРЕДПРИНЯТЬ СРАЗУ ПОСЛЕ СВЕРШИВШЕГОСЯ ФАКТА ВЫМОГАТЕЛЬСТВА?

- \* Принять решение согласно своей гражданской позиции, своим нравственным принципам, совести и жизненному опыту. В связи с этим у Вас возникает два варианта действий:

**Первый вариант** — прекратить всяческие контакты с вымогателем, дать понять ему о Вашем отказе пойти на преступление и смириться с тем, что важный для Вас вопрос не будет решен, а вымогатель будет и дальше безнаказанно измываться над людьми, окружать себя сообщниками и коррупционными связями

**Второй вариант** — встать на путь сопротивления взяточникам и вымогателям, исходя из четкого понимания, что только всем миром можно одолеть это зло, что человек должен в любых ситуациях сохранить свое достоинство и не становиться пособником преступления

**Второй вариант** в большей степени согласуется с нормами права и морали, согласно которым зло должно быть обязательно наказано. Но каждый человек как свободная личность принимает сам решение, какой путь он избирает

*Если Вы выбираете второй вариант, Вам следует:*

- \* по своему усмотрению обратиться с устным или письменным сообщением о готовящемся преступлении в один из правоохранительных органов по месту Вашего жительства или в их вышестоящие органы:

в органы внутренних дел — в районные (городские) отделения (отделы) милиции, управления (отделы) по борьбе с экономическими преступлениями, управления (отделы) по борьбе с организованной преступностью, в министерства внутренних дел республик, краевые (областные) управления внутренних дел вплоть до Министерства внутренних дел (Москва, ул. Житная, дом 16; ул. Садовая-Сухаревская, дом 11);

в органы безопасности — в районные (городские) отделения (отделы) ФСБ, республиканские (краевые, областные) управления ФСБ вплоть до Федеральной службы безопасности (Москва, ул. Кузнецкий мост, дом 22);

в органы прокуратуры районному (городскому) прокурору, прокурору республики (края, области) вплоть до Генеральной прокуратуры (Москва, ул. Большая Дмитровка, дом 15а);

в таможенные органы — в региональные таможенные управления вплоть до Федеральной таможенной службы (Москва, Новозаводская ул., дом 11/5);

в органы наркоконтроля — в межрайонные (городские) подразделения территориальных органов ФСКН, региональные управления, отделы (управления) ФСКН по субъектам РФ вплоть

до Федеральной службы РФ по контролю за оборотом наркотиков (Москва, ул. Маросейка, дом 12).

✓ В случаях вымогательства взятки со стороны сотрудников органов внутренних дел, безопасности, других правоохранительных органов Вы можете обращаться непосредственно в подразделения собственной безопасности этих органов, которые занимаются вопросами пресечением преступлений, совершаемых сотрудниками.

**Вы должны:**

- \* попасть на прием к руководителю правоохранительного органа, куда Вы обратились с сообщением о вымогательстве у Вас взятки
- \* написать заявление о факте вымогательства у Вас взятки или коммерческого подкупа, в котором точно указать:
  - ✓ кто из должностных лиц (фамилия, имя, отчество, должность, учреждение) вымогает у Вас взятку или кто из представителей коммерческих структур толкает Вас на совершение подкупа
  - ✓ какова сумма и характер вымогаемой взятки (подкупа)
  - ✓ за какие конкретно действия (или бездействие) у Вас вымогается взятка или совершается коммерческий подкуп
  - ✓ в какое время, в каком месте и каким образом должна произойти непосредственная дача взятки или должен быть осуществлен коммерческий подкуп

**ПРИМЕРНЫЙ ТЕКСТ ЗАЯВЛЕНИЯ**

*Прокурору области Иванову И. И.  
от гражданина Петрова П.П.,  
проживающего по адресу:  
г.Энск, ул. Энская, дом 1, кв. 2*

*Заявление*

*Я, Петров Петр Петрович, заявляю о том, что 15 мая 2006 года главврач больницы № 6 Сидоров Семен Семенович за лечение моего брата Петрова Михаила Петровича поставил условие передать ему деньги в сумме 25 тыс. рублей в срок до 20 мая. В противном случае моему родственнику будет отказано в приеме в стационар. Передача денег должна состояться в служебном кабинете Сидорова. Перед этим я должен позвонить ему по телефону и договориться о времени встречи.*

*18 августа 2006 года*

*Я, Петров Петр Петрович, предупрежден об уголовной ответственности за заведомо ложный донос по ст. 306 УК РФ.*

*Петров (подпись заявителя)*

*18 августа 2006 года*

**ЭТО ВАЖНО ЗНАТЬ!**

✓ Устные сообщения и письменные заявления о преступлениях принимаются в правоохранительных органах независимо от места и времени совершения преступления круглосуточно

✓ В дежурной части органа внутренних дел, приемной органов прокуратуры, Федеральной службы безопасности, таможенного органа или органа наркоконтроля Вас обязаны выслушать и принять сообщение в устной или письменной форме, при этом Вам следует поинтересоваться фамилией, должностью и рабочим телефоном сотрудника, принявшего сообщение

✓ Вы имеете право получить копию своего заявления с отметкой о регистрации его в правоохранительном органе или талон-уведомление, в котором указываются сведения о

сотруднике, принявшем сообщение, и его подпись, регистрационный номер, наименование, адрес и телефон правоохранительного органа, дата приема сообщения

√ В правоохранительном органе полученное от Вас сообщение (заявление) должно быть незамедлительно зарегистрировано и доложено вышестоящему руководителю для осуществления процессуальных действий согласно требованиям Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации

√ Вы имеете право выяснить в правоохранительном органе, которому поручено заниматься исполнением Вашего заявления, о характере принимаемых мер и требовать приема Вас руководителем соответствующего подразделения для получения более полной информации по вопросам, затрагивающим Ваши права и законные интересы

√ В случае отказа принять от Вас сообщение (заявление) о вымогательстве взятки или коммерческом подкупе Вы имеете право обжаловать эти незаконные действия в вышестоящих инстанциях (районных, областных, республиканских, федеральных), а также подать жалобу на неправомерные действия сотрудников правоохранительных органов в Генеральную прокуратуру Российской Федерации, осуществляющую прокурорский надзор за деятельностью правоохранительных органов и силовых структур

**В СЛУЧАЕ ОТСУТСТВИЯ РЕАГИРОВАНИЯ НА ВАШИ ОБРАЩЕНИЯ  
В ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ВЫ МОЖЕТЕ:  
ОБРАТИТЬСЯ С ЖАЛОБОЙ В РАЙОННЫЙ СУД**

а также сообщить об этом:

- \* Уполномоченному по правам человека в соответствующем субъекте Российской Федерации вплоть до Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации (Москва, Мясницкая ул., дом 47)
- \* В Комиссию Общественной палаты Российской Федерации по общественному контролю за правоохранительными органами, силовыми структурами и реформированием судебной правовой системы (Москва, Миусская пл., дом 7, строение 1)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 12

### Список сокращений

- УНПЦ - учебно-научно-производственный центр  
ТМ - технологический менеджмент  
АСДГ - Ассоциация сибирских и дальневосточных городов  
УНИПК - учебно-научно-инновационно-промышленный комплекс  
ИТЦ - инновационно-технологический центр  
ФСРМФПвНТС - Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере  
НКО – некоммерческие организации  
МОФ СЦПОИ - Межрегиональный Общественный Фонд "Сибирский центр поддержки общественных инициатив  
USP (Unique Selling Point) – уникальное предложение по продаже  
ЕСН – единый социальный налог  
ФОТ – фонд оплаты труда  
ЦКП – целевая комплексная программа  
ПБУ – положения по бухгалтерскому учету  
УСН – упрощенная система налогообложения  
Хост - любая единица компьютерной техники, подключенная к компьютерной сети.  
Домен - организационная единица в Интернете, служит для идентификации узла или группы родственных узлов. Крупные домены могут подразделяться на поддомены, отражающие различные области интересов или ответственности.  
CGI – (Common Gateway Interface) - стандарт создания программных модулей. Обычно CGI-модули используются для создания программной части WWW-сайтов, например, для работы с базой данных или системой демонстрации рекламных баннеров  
Баннер –(англ. banner) называется прямоугольное графическое изображение, чаще всего в формате GIF, JPEG или Flash, служащее для рекламы некоторого веб-сайта и связанное с этим сайтом с помощью гиперссылки.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 13

### Список определений (гlossарий)

**Новация** (лат. novation - изменение, обновление) - какое-то новшество, которого не было раньше. По гражданскому праву новация означает соглашение сторон о замене одного заключенного ими обязательства другим обязательством.

**Нововведение** - то же, что и инновация.

**Инновационная деятельность** процесс, направленный за разработку и на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.

**Технологический менеджмент** - наука управления, связывающая технические, экономические, психологические, юридические и управленческие дисциплины для достижения стратегических и тактических целей организации планирования, разработки и коммерциализации инноваций.

**Инновационная сфера** - область деятельности производителей и потребителей инновационной продукции (работ, услуг), включающая создание и распространение инноваций.

**Инновационный потенциал** - совокупность различных видов ресурсов, включая материальные, финансовые, интеллектуальные, информационные, научно-технические и иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

**Продвижение инноваций** - комплекс мер, направленных на реализацию инноваций и включающих в себя производство и использование информационного продукта, рекламные мероприятия, организацию работы торговых точек (пунктов по продаже инновации, консультации покупателей, стимулирование продажи инновации и др.)

**Инновация** (англ. innovation - нововведение, буквально означает «инвестиция в новацию») - конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности

**Инвестиции** - денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объект предпринимательской и/или иной деятельности в целях получения прибыли и/или достижения иного полезного эффекта.

**Инжиниринг инноваций** - это комплекс работ и услуг по созданию инновационного проекта, включающий в себя создание, реализацию, продвижение и диффузию инноваций.

**Инновационная инфраструктура** - организации (учреждения), способствующие осуществлению инновационной деятельности, то есть комплекс организаций (учреждений), имеющих подчиненный и вспомогательный характер обслуживающих инновацию и обеспечивающих условия нормального протекания инновационного процесса. В состав инфраструктуры входят инновационно-технологические центры, технологические инкубаторы, технопарки, учебно-деловые центры и другие специализированные организации.

**Бизнес-процесс инновации** - упорядоченная совокупность работ во времени и пространстве с указанием их начала и конца.

**Венчурный капитал** (англ. venture - отважиться, рисковать) – рискованное вложение капитала.

**Диффузия инноваций** - распространение однажды освоенной инновации в новых регионах, на новых рынках и новой финансово-экономической ситуации.

**Жизненный цикл инноваций** - определенный период времени, в течение которого инновация обладает активной жизнеспособностью на рынке и приносит производителю или продавцу прибыль и/или другую реальную выгоду.

**Игра** - вид моделирования процессов (экономических, финансовых, технических и т.п.) с любым числом участников, каждый из которых стремится максимизировать некоторую целевую функцию, подчиняясь набору определенных правил.

**Идея** - предложение нового проекта, которое после технико-экономического обоснования может превратиться в инновацию.

**Фонд содействия науке и образованию – Томский региональный  
инкубатор технологий  
Томский государственный университет**

**Авторы:**

**Буреев А.Ш., Рожнёв И.Н., Сырянкин В.И., Тарасова Е.С.**

**Инновационный менеджмент  
(Путеводитель для людей  
с ограниченными возможностями)**

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии издательства «Ветер».

634003, г. Томск, Иркутский проезд, 1.  
Печать офсетная. Формат 62х84/32.  
Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 6.  
Заказ № 1263, тираж 200 экз.



