

ТЕМА 1. LEGAL: юридичні основи стартапу

1.1. Юридичні аспекти запуску стартапу

Кожен стартап проходить певні стадії розвитку від зародження ідеї до розширення й виходу інвесторів зі стартапу. Універсального підходу до опису розвитку стартапів не існує. Найчастіше згадується скорочена класифікація **стадій розвитку стартапів**, згідно з якою вони проходять 5 стадій: посівну стадію (seed stage), стадію запуску (startup stage), стадію зростання (growth stage), стадію розширення (expansion stage) і стадію «виходу» (exit stage).

Спершу зароджується ідея, створюється продукт. У стартапах все базується на ідеї й на тому, наскільки круто ви зможете її «продати».

Коли ви визначилися з ідеєю, **треба знайти кошти.** Це можуть бути власні кошти, кошти сім'ї, друзів, людей, які вірять у стартап. На цьому етапі витрати ще не великі, а доходи практично відсутні. Зазвичай на початку жодних юридичних документів не підписують, і дарма. Закріплення всіх домовленостей юридично допоможе вам уникнути непорозумінь у майбутньому. Також варто перевірити, чи не зареєстрована назва вашого продукту як торговельна марка, інакше ви можете в майбутньому зіткнутися з заборонаю її використання – і доведеться робити ребрендинг. Якщо ви працювали над схожим проєктом у попередній компанії, ви не можете використовувати цих напрацювань у своєму стартапі.

Тут досі відомий кейс був із інженером Ентоні Левандовські, який працював у Google над технологією безпілотних автомобілів, а потім хотів продати її Uber. Тому треба приділяти увагу інтелектуальній власності стартапу, але цим питанням присвячена окрема лекція нашого курсу.

Тож далі йде **етап удосконалення й розвитку продукту.** Доходи зростають. На цьому етапі вже критично важливо правильно сформулювати юридичну базу стартапу, структурувати її. Завдяки правильно побудованій юридичній базі стартап стає привабливішим для зовнішніх інвесторів.

Далі стартап починає боротися за «територію», **завойовувати нові ринки.** Прибуток продовжує зростати, помічається наплив зовнішніх інвесторів. Чи буде конкурентоздатним на чужих ринках стартап, що не має юридичної оболонки? Ні. Тому подумати про це треба завчасно.

І потім відбувається **вихід зі стартапу**. Інвестор продає акції – отримує прибуток. На цьому етапі стартапи проходять дью-ділідженс (перевірку), детально пропрацьовуються деталі угоди. Наприклад, Skype і eBay довелося розірвали угоду на 2,8 мільярда доларів через неналежний дью-ділідженс, eBay придбав лише компанію Skype, а сама технологія належала іншій компанії засновників, і вона не була частиною угоди. А вже коли Microsoft купувала Skype, вони врахували ці деталі в угоді, і отримали й компанію зі штатом інженерів, і інтелектуальну власність.

Тому важливо: аби уникнути сюрпризів у майбутньому, краще продумати всі юридичні аспекти стартапу (від зародження до виходу) заздалегідь.

1. Юрисдикція та фаундери стартапу Насамперед варто визначитися, де і з ким ви запускатимете стартап: в Україні чи за кордоном, самі чи з кимось. Якщо вирішили створювати стартап за іноземним законодавством – треба проаналізувати всі особливості такої юрисдикції й культурні особливості країни. **Юрисдикція** – це власне держава, у якій ви реєструватимете компанію для стартапу і право якої застосовуватиметься до діяльності компанії. Ідеально – найняти юриста з досвідом саме в обраній юрисдикції.

Якщо засновників більше, ніж один, важливо юридично оформити відносини між ними.

Основні домовленості між фаундерами (або засновниками) стартапу, про які варто подумати заздалегідь:

1) По-перше, це **мета стартапу**. Важливо, щоб кофаундери (або співзасновники) були одностайними. Іноді стартап тестує якусь нову бізнес-гіпотезу. Або хоче бути поглинутим стратегічним інвестором. Зараз багато кооперацій скуповує стартапи. І це також гарантує досить гарний вихід. Або стартап перетворюється на чистий бізнес та дарує вам дивіденди. Якщо один кофаундер хоче швидко заробити грошей, а другий – змінити світ, конфлікт неминучий.

2) Другий ключовий момент для обговорення між фаундерами – це **ролі**, а точніше – їх розподіл. Хто що робить і скільки часу на це приділяє. Червоні прапорці та маркер для відмови у інвесторів – зайнятість ключових осіб у стартапах на part-time (часткова). Справді, повне занурення в роботу стартапу не завжди можливе, тож важливо проговорити на старті, скільки часу технічний фаундер готовий

присвячувати проєкту, за яких умов залишить свою основну роботу та повністю працюватиме на стартап. Є загальне правило – резервувати 10% часу на option pool, на майбутнє команди. Однак варто усвідомлювати: поки ви не підняли раунд інвестицій, ваш стартап оцінюється в 0. Не переоцінюйте свій стартап, але створіть передумови.

3) Третя домовленість між фаундерами має бути про **відсотки**. Краще посваритися на початку, ніж потім мати серйозну суперечку, втратити репутацію та гроші. Варто одразу проговорити та чесно зізнатися, чи рівні внески, чи ні, та як вони змінюватимуться. Власне відсотки й частки фаундерів на ранньому етапі – про те, скільки кожний фаундер вкладатиме сил і часу для розвитку стартапу, а не про те, скільки грошей отримає.

Звичайна практика – укладання **договорів вестингу**, коли частка фаундерів зростає з кожним роком. Звичайна зрозуміла практика для інвесторів – коли всі фаундери однаково зацікавлені вкладати зусилля в розвиток стартапу, а отже частки в них однакові. І якщо один із фаундерів припинить роботу над стартапом, а інший продовжить, буде справедливо, що за договором вестингу більшу частку отримає той, хто продовжує розвивати стартап.

4) І останній важливий момент для обговорення – **сфери впливу окремих фаундерів**.

Які рішення хто ухвалює. Якщо хтось відповідальний за маркетинг, треба з'ясувати, що саме ви погоджуєте разом, скільки свободи в рішеннях. Чи можуть одні кофаундери наймати до себе в команду людей без погодження з іншими? Як часто зустрічатися для обговорення стратегії? Так, неможливо домовитися про все, але хоча б основні моменти треба узгодити.

Щоб закріпити домовленості між фаундерами юридично, важливо укласти низку документів. Передусім це має бути **договір** про те, як фаундери реалізовуватимуть проєкт, хто за що відповідатиме, що можна, а що – ні, прописати відповідальність.

Також важливий елемент – **угоди про конфіденційність**. Вони допомагають захистити конфіденційну інформацію стартапу й запобігти її розголошенню.

Не забувайте і про інтелектуальну власність: розробки, торгові марки, програми тощо.

Одразу підписуйте всі **договори й документи про передачу прав**. Здебільшого той, хто володіє правами на код, дизайн, торгову марку, може диктувати свої правила.

Також документально **зафіксуйте внески кожного фаундера**: скільки коштів та часу вкладено, яка інтелектуальна власність передана.

Часто домовленості між фаундерами не фіксуються юридично, бо ж стартапи створюються односторонньо, іноді друзями. Зазвичай, коли фаундери зібралися і ще немає компанії, укладається **Founders agreement** (договір між засновниками). Його після реєстрації компанії вже замінюють на **Shareholders Agreement (корпоративний договір)**, куди вносять основні домовленості між фаундерами. Також у кожній компанії є статут із умовами управління компанією. Але прикладів корпоративних спорів більше ніж достатньо, тому краще домовлятися про все на березі.

2. Інвестори

Далі важливо продумати процедури й **механіку співпраці з інвесторами**. Які договори укладати з ними. Ідеально – зробити короткий опис умов для інвесторів, на які ви готові погодитися, підготувати драфти майбутніх договорів, і надалі укладати всі угоди й підтверджувати всі домовленості письмово. Якщо у вас немає своїх правил співпраці, вам неодмінно доведеться погоджуватися на чужі.

Спочатку варто підготувати документ на декілька сторінок (що простіше, то краще), де будуть розписані основні параметри вашої майбутньої співпраці (Term Sheet): скільки коштує стартап, скільки планується інвестицій від інвестора й куди вони будуть витрачені, яку він отримає частку в бізнесі, коли й на яких умовах інвестор виходитиме зі стартапу тощо. Дуже важливо прописати умови про конфіденційність з інвесторами.

Далі укладають основні договори з інвесторами. Договори з інвесторами багато в чому залежать від раунду інвестицій, домовленостей з інвесторами, їхньої географії. Зазвичай фінансування стартапи залучають на наступних раундах:

- Pre-seed, на цьому раунді зазвичай залучають ангельські інвестиції, коли ще немає продукту, або є певний прототип
- Seed раунд, коли вже є MVP (minimum valuable product), вже є перші продажі

- Round A, B, C, D, E.

Це можуть бути, наприклад:

Convertible Loan/Note – конвертована позика: інвестор надає компанії кошти в користування під визначений відсоток, а компанія має повернути ці кошти та сплатити відсотки у визначений договором строк або передати інвестору власні акції в конкретний строк, після підписання договору або з настанням визначеної події.

SAFE (Simple agreement for future equity) – простий договір, розроблений відомим акселератором YCombinator щодо майбутніх акцій: інвестор платить компанії кошти, а компанія зобов'язується в майбутньому передати інвестору власні акції з настанням визначеної події (раунду A інвестицій).

Для Pre-seed, Seed раундів найпопулярніші договори – Convertible Loan/Note, SAFE завдяки своїй варіативності «або... або». Ці договори доволі популярні ще й тому, що можна швидко їх підписати, отримати кошти, без багатьох бюрократичних процесів. На стадії Pre-seed, Seed раундів акції компанії зазвичай не передаються, бо оцінку стартапу здійснюють на Раунді A.

Основна різниця між Convertible Loan/Note та SAFE в тому, що Convertible Loan/Note містить конкретну дату повернення коштів або конвертації в акції, тому він вигідніший інвестору. А SAFE містить положення, що конвертація частки відбувається зазвичай на раунді A, який може й не настати – це вигідно стартапу, але не вигідно інвестору. Проте в залежності від географії та інвестора SAFE також активно використовують.

Shares Subscription Agreement – договір про підписку на акції: інвестор платить компанії кошти за акції, які вона випустить і передасть інвестору в майбутньому (у конкретний строк, після підписання договору або з настанням визначеної події).

SPA (Sales and Purchase Agreement) – договір про продаж акцій, якщо інвестор купує вже наявні в компанії акції або ж купує акції компанії в іншого інвестора.

Subscription Agreement і SPA активно використовують, починаючи з раунду A. На раунді A також відбувається конвертація Convertible Loan/Note та SAFE уже в акції компанії.

Інколи інвестор хоче на Seed раунді отримати вже акції компанії. Проте тут виникає питання, за якою оцінкою продати ці акції, скільки

акцій віддати і як не здешевити. Тому на стадії Seed краще укласти Convertible Loan/Note та SAFE, отримувати кошти, а оцінку вже робити на раунді А, коли знайде великий інвестор.

3. Управління стартапом Також варто продумати **структуру та механізм управління компанією**. Як призначати керівництво, які повноваження воно матиме? Чи буде керівник один, чи, можливо, це буде колегіальний орган? Які обмеження власних повноважень матиме керівник? Варто заздалегідь визначити види правочинів, які керівник може укласти лише за згодою фаундерів. Зазвичай це будь-які угоди, пов'язані з залученням кредитів, позик, а також даня будь-яких позик іншим компаніям або працівникам.

Основні повноваження керівника – управління поточними завданнями компанії.

Зазвичай компанії будують структуру управління таким чином, щоб для укладення угод на значні для стартапу суми керівник мав попередньо отримати дозвіл від фаундерів стартапу. Це дозвіл у формі резолюції (протоколу) загальних зборів фаундерів.

Також можливий варіант, коли один із фаундерів стартапу буде його керівником. Або ж усі фаундери стартапу матимуть повноваження з керівництва – створять колегіальний орган управління.

4. Працівники й підрядники З усіма майбутніми учасниками робочого процесу фіксуйте домовленості письмово, укладайте **трудові договори та цивільно-правові угоди**.

Важливо прописати умови трудового договору (чи цивільних договорів із ФОП у разі залучення підрядників) правильно. Інакше можна зіткнутися з проблемами прихованих трудових відносин, донарахування податків і штрафів від податкової. Якщо особа отримуватиме від вас фіксовану плату за певний час виконаної роботи, для неї буде встановлено точний розмір робочого часу, надано робоче місце і ви здійснюватимете контроль за процесом виконання нею роботи – це трудові відносини. Якщо ж ви націлені винятково на отримання результату, платите за результат і як саме його досягне особа, вам байдуже – це ознаки цивільних відносин.

Також треба сказати про **GIG Contract від Дія.City**. Цей договір – щось середнє між трудовим та цивільно-правовим договором. Укласти його можуть лише резиденти Дія.City (українські ІТ-компанії,

які виконали вимоги законодавства й отримали відповідний статус) із фізичними особами. Цей контракт дає можливість роботодавцю організувати процес гнучко, а спеціалісту – отримати захист і соціальні гарантії.

Також не варто забувати про **договори про нерозголошення конфіденційної інформації (NDA)**. Їх укладають як із працівниками, так і з підрядниками.

Окремо згадаємо **договори про неконкуренцію**. Згідно з договорами про неконкуренцію, працівники та підрядники протягом певного строку зобов'язані утримуватися від конкурентних дій зі стартапом (не можуть працевлаштовуватися або працювати з конкурентами, створювати схожі технології та бути засновником інших конкуруючих компаній). Такий договір повинен мати обмеження по строку, виду діяльності, території. В обмін на це стартап надає працівнику додаткові виплати або інші блага за зобов'язання утримуватися від конкурентних дій.

Юридично в Україні вони не працюють. Маємо положення Конституції та Кодексу законів про працю щодо того, що працівник не може бути обмежений у виборі місця роботи.

Отже такий документ – це дієвий психологічний інструмент у взаємовідносинах роботодавця і працівника, але варто бути готовим до того, що суд визнає його недійсним.

Виняток – резиденти **Дія.City** і їх працівники та **GIG**-спеціалісти. Законодавство прямо дозволяє укладати договори про неконкуренцію між такими особами.

5. Інтелектуальна власність стартапу Основне правило: **усе, що важливо для стартапу і можна зареєструвати – реєструйте**. Здебільшого інтелектуальна власність – ядро стартапу, його «мозок» і впізнаваність. Незахищена інтелектуальна власність у майбутньому призведе до копіювання проєкту і бренду.

Насамперед, розробляючи стартап, перевірте, що у вас немає ніяких обов'язків із передачі прав інтелектуальної власності роботодавцю (якщо ви працевлаштовані, здійснюєте розробку стартапу на ресурсах роботодавця або використовуєте його матеріальну базу). В іншому разі можна очікувати позовів від роботодавця, який намагатиметься перевести права на об'єкти інтелектуальної власності на себе.

Також зауважте, що **охороні підлягає не сама ідея, а її втілення** – код програми, дизайн, вигляд торговельної марки тощо.

Більшість прав охороняється за територіальним принципом (якщо ви зареєстрували код в Україні, це не означає, що він захищений і в США, і в Канаді, і в Європі). Тому важливо попередньо хоча б приблизно визначитися з країнами, у яких ви плануєте розвивати свій стартап (реєстрація прав інтелектуальної власності в декількох країнах одночасно часто буває дешевшою, ніж в окремій).

Особливу увагу приділіть тому, **на кого будуть оформлені права інтелектуальної власності**: на сам стартап, на окрему компанію, що управлятиме цими правами (обов'язково письмово фіксуйте всі домовленості), чи на фізичних осіб, наприклад, засновників. У світі існують пільги на реєстрацію прав інтелектуальної власності фізичних осіб. Проте варто пам'ятати, що фізична особа не дорівнює стартапу, і якщо юридично відносини ніяк не закріпити (наприклад, не укласти договору співволодіння правами інтелектуальної власності), то стартап буде залежним від волі фізичної особи, а вона може як дозволити йому використовувати об'єкти інтелектуальної власності, так і заборонити.

Завжди укладайте письмові договори. Перевіряйте вимоги законодавства до договорів тієї країни, у якій передаються права інтелектуальної власності. Проте в будь-якому разі, поганий договір – краще, ніж його відсутність. Інтелектуальна власність – настільки важлива тема, що вас чекає ще окреме відео.

6. Відносини з потенційними клієнтами Треба визначитися, хто буде користувачами вашого сервісу, хто, за що і яким чином платитиме гроші. Перевагу надають оплаті без карток, а це означає необхідність **payment сервісів**. У різних країнах вони свої. Варто оцінити ризики, податки, юридичні аспекти.

Чи планується розвиток сервісу для користувачів конкретних територій? Якщо так, варто врахувати їхні культурні особливості.

Які необхідно укласти контракти, щоб унормувати **відносини з клієнтами**? Підготуйте драфти. Має бути чітко прописаний механізм надання послуг, умови розриву стосунків.

Проаналізуйте, які **персональні дані** збиратиме ваш сервіс, куди передаватиме далі.

Складіть Data Protection Regulations, а краще дайте це зробити кваліфікованим юристам.

Якщо плануєте працювати з чутливими даними – юристи мають бути обов'язково. З цих питань законодавство досить жорстке.

Підготуйте необхідні документи на сайт, пропишіть у них обмеження вашої відповідальності, ваші обов'язки щодо кінцевих споживачів. Добре буде прописати Service Level Agreement – рівень сервісу, який ви обіцяєте – і вказати в цьому документі наслідки, якщо сервіс не спрацює або спрацює некоректно.

Чи планується запуск реклами для того, щоб привернути увагу клієнтів? Якщо так, то де?

Потрібно проаналізувати, як працюють основні рекламні сервіси – Google, Facebook, Instagram і т.д. Обов'язково попередньо дізнайтеся **вимоги до реклами** на цих сервісах, щоб не заплатити кошти даремно.

7. Вихід зі стартапу Причини для припинення роботи у стартапі можуть бути різними: отримання іншої пропозиції, вигорання, одруження, хвороба, смерть. Якщо людина виходить зі стартапу до підняття seed-раунду, вона виходить у порожнечу (якщо немає домовленості про інше).

Якщо ж вона довела ідею до певного етапу, то можуть залишитися певні відсотки. Є велика спокуса викупити свою частку. Однак оцінка стартапу може бути віртуальна – і цих реальних грошей не буде (наприклад, оцінка 1 млн, а на рахунок – 50 тис.). Важливо лишати «відкриту хвіртку»: якщо хтось відходить, то він може дофінансовувати роботу людини, яка його замінить (наприклад, зі своєї частки).

Для врегулювання питань щодо виходу зі стартапу варто укласти Shareholders Agreement (корпоративний договір) між засновниками ще на початку створення компанії. Ми про це говорили раніше. Саме цей договір дозволить не пересваритися, а досить чітко врегулювати питання під час виходу одного з фаундерів.

Пару років тому українське законодавство не містило положень щодо Shareholders Agreement (корпоративних договорів), тому багато стартапів, зокрема через це, обирали іноземну юрисдикцію. Після прийняттям норм про корпоративні договори стартапи мають можливість врегулювати питання виходу зі стартапу між засновниками за українським законодавством. Тому, якщо ваш стартап поки що спрямований на ринок України, створити

корпоративний договір за українським правом – досить непогане рішення. Але напевно ви скоро плануватимете вихід на міжнародні ринки й вам може знадобитися Shareholders Agreement саме в тій юрисдикції, у яку ви залучатимете кошти міжнародних інвесторів.

Необхідні документи при виході фаундера:

Non-compete: домовленість, що дозволяє профілакувати надзвичайно гостру проблему, яка виникає, коли фаундер виходить зі стартапу та створює аналогічний. Раджу ухвалити її, щоб ваш фаундер не мав змоги вийти та зайти в конкурентний стартап, не домовляючись про це з вами.

Non-solicitation: домовленість про не переманювання співробітників. Дозволяє уникнути випадків, коли людина пішла з бізнесу, а за нею пішла й частина команди.

Як цьому зарадити? Компанії роблять **compliance**. Навіть папірець за монгольським правом буде кращим, ніж нічого. Ви зможете його показати інвесторам і забрати в людини можливість це зробити.

Перелічіть **активи стартапу в одному документі**. Серед найважливіших: доступи та ключі до репозиторію – github (хто володіє цим – той володіє і стартапом), домен, поштовий сервер, акаунти в соцмережах, інша інтелектуальна власність.

Так само, як при шлюбі радять подивитися спочатку на родину дружини або чоловіка, так і в бізнесі, коли ви вибираєте партнера, подивіться на родину кофаундера та спитайте про шлюбний контракт (щоб у разі розлучення дружина чи чоловік не претендували на стартап і не зруйнували його). А частиною вашого корпоративного контракту має стати й такий пункт: у разі вступу фаундера в шлюб – укласти шлюбний договір.

У стартапі головне – продумати заздалегідь усі аспекти, оформлювати все письмово і юридично коректно. Ставтеся до цього, як до бізнесу, щовже приносить вам кошти. А кожен бізнес треба охороняти – і краще зробити це завчасно.

1.2. Інтелектуальна власність стартапу

Ми живемо в часи, коли безліч стартапів по всьому світі злітають на пік успіху, а ще більше падають, не встигаючи закріпитися на ринку.

Універсального секрету виживання не існує, але є стратегічно важливі елементи стартапу, без яких шанси досягти успіху суттєво знижуються. Інтелектуальна власність – саме така фундаментальна

складова стартапу. Це саме той інструмент, що дозволить вам з ідеї зробити повноцінний продукт із комерційною цінністю на ринку.

Розглянемо кілька основних правил, яких варто дотримуватися в діяльності стартапу.

Правило №1. Визначити комерційно цінні об'єкти та розробити стратегію їх охорони.

Серед потенційно важливих об'єктів, що можуть становити комерційну цінність для стартапу, – назва, дизайн та зовнішній вигляд вашого продукту, технічне рішення та інші об'єкти права інтелектуальної власності. Розглянемо їх по черзі.

Назва вашого продукту. Це те найменування, за яким вас упізнає або впізнаватиме споживач та відрізнятиме від конкурентів на ринку. Це назва бренду, що його стартап комерціалізує та вкладає кошти в його маркетинг. Найтиповіша форма охорони найменування продукту – **торговельна марка**. Можна отримати реєстрацію на словесне позначення, тобто суто назву бренду, наприклад «Apple», на зображувальне позначення, тобто ваш логотип, наприклад, зображення яблука, або на комбіноване позначення, що поєднуватиме логотип та назву бренду. Який варіант обрати – залежить від того, як використовуватиметься торговельна марка та якою діяльністю займатиметься стартап.

Технічне рішення (суть інновації, що міститься в продукті). Якщо в основі стартапу лежить промислово придатне технічне рішення, нове на ринку, варто розглянути його реєстрацію як винахід або корисну модель та отримати відповідний **патент**. Наявність патенту дозволить стати винятковим власником технології та забороняти її використання іншим. Важливо, щоб технічне рішення та матеріали, які його фіксують, не були розкриті у світі до подання заявки на отримання патенту.

Дизайн та зовнішній вигляд товару можна охороняти як промислові зразки або дизайни в деяких юрисдикціях, на них також видають патент.

Зображення, літературні твори, код комп'ютерної програми та ще ряд об'єктів можуть отримати охорону як об'єкти **авторського права**. Реєстрація таких об'єктів не вимагається, їхня правова охорона виникає з моменту створення.

Можливі й інші, менш типові, об'єкти інтелектуальної власності, тому важливо зважати на специфіку продукту того чи іншого стартапу.

Стартап має визначити ринки просування свого продукту, оскільки реєстрація прав інтелектуальної власності здійснюється на території певної держави або групи держав, наприклад, Європейського Союзу.

Правило №2. Планувати бюджет на охорону інтелектуальної власності.

Реєстрація об'єктів інтелектуальної власності може коштувати досить дорого, особливо якщо йдеться про різні країни. Не завжди необхідно реєструвати все й одразу, варто визначити пріоритетність реєстрацій із огляду на етап, на якому зараз перебуває стартап, та його бізнес-план. Пріоритетність дасть змогу в плановому режимі нести витрати на охорону прав інтелектуальної власності.

Правило №3. Аналізувати конкурентів та їхні об'єкти інтелектуальної власності.

Перед тим, як робити важливі стратегічні кроки з охорони вашої інтелектуальної власності, необхідно оцінити, що у своєму арсеналі має конкурент. Можливо, назва вашого продукту чи логотип схожі з торговельною маркою конкурента, або ж існує зареєстрований патент, права за яким ви можете порушувати своєю діяльністю.

У разі виявлення потенційно небезпечного для вас об'єкту інтелектуальної власності є декілька варіантів розвитку подій. Права на такий об'єкт можна визнати недійсними в судовому порядку, якщо спеціалісти в цій сфері підтвердять наявність правових підстав. Можна отримати ліцензію на використання такого об'єкту ІВ, якщо, звісно, конкурент на це погодиться.

Щоб убезпечити себе від претензій конкурентів, варто розглянути можливість запобігти порушенню прав інтелектуальної власності іншої особи, наприклад, шляхом зміни свого логотипу.

У будь-якому разі, обізнаний означає озброєний.

Правило №4. Укладати надійні договори з умовами щодо інтелектуальної власності з вашими підрядниками та співробітниками.

Легко не простежити отримання прав інтелектуальної власності, коли всі зусилля у стартапі зосереджені на запуску свого продукту. Переконайтеся, що маєте законну підставу використовувати будь-який об'єкт, що став частиною вашого стартапу.

Незалежно від того, чи це код комп'ютерної програми, чи створена картинка для веб-сайту, чи база даних – необхідно **отримати ліцензію**

на їх використання або придбати виключні права інтелектуальної власності в розробника. В іншому разі над стартапом нависатиме загроза зупинення його діяльності заборонаю використання того чи іншого об'єкту, який може мати принципове значення для стартапу. Окрім заборони використання, ваш контрагент або колишній працівник може вимагати відшкодування матеріальних збитків за комерційне використання об'єкту, правами на який він володіє.

Правило №5. Розголошувати відповідально та пам'ятати про комерційну таємницю.

Останнє правило, але не менш важливе за попередні. Українці важливо витримувати режим секретності щодо всієї інформації, що становить комерційну цінність для стартапу. Вся інформація, не відома іншим та не легкодоступна, може охоронятися як комерційна таємниця. Комерційну таємницю можуть становити будь-які відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру, за винятком тих, які відповідно до закону не можуть бути віднесені до комерційної таємниці.

Комерційна таємниця – дієвий інструмент захисту прав інтелектуальної власності стартапу, особливо на перших етапах його існування. Для ефективного захисту необхідно:

- забезпечити технічний захист інформації, наприклад, встановлювати паролі, ідентифікації користувачів у декілька етапів тощо;
- письмово повідомляти всім особам, які мають доступ до інформації, що вона становить комерційну таємницю; укласти договори про нерозголошення;
- визначити правила доступу до комерційної таємниці, процедуру її розголошення третім особам та дотримуватися таких правил.

Усі ці правила стануть черговими сходинками на шляху до вашого успіху. Пам'ятайте, що для інтелектуальної власності часто працює правило *Better safe than sorry* (Береженого Бог береже).

1.3. Практичний кейс. Яка бізнес-модель реально спрацювала у сфері юридичних послуг

Нестор Дубневич, співзасновник юридичної платформи Legal Nodes. Вони почали роботу над платформою 2018-му року, і з того часу протестували 5 бізнес-моделей, поки не знайшли масштабовану й робочу. Вони вирішили створити Legal Nodes, коли зрозуміли, що світ

глобалізується (компанії починають працювати на міжнародних ринках, залучають інвестиції від фондів по всьому світу, мають децентралізовані команди), але, в той же час, право залишається локальним.

Засновникам такого глобального бізнесу потрібно було самостійно шукати локальних юристів, які можуть проконсультувати з локального права, або звертатися в глобальну юрфірму з офісами по всьому світу, але платити за це високу ціну.

Почали з платформи, на яку кожен підприємець, створюючи глобальний бізнес, міг би зайти й за допомогою фільтрів обрати юриста в тій країні і в тій системі права, що йому потрібна. **Ця модель не спрацювала**, бо клієнти:

а) не розбиралися, які саме юристи і в яких країнах їм потрібні;

б) не знали, скільки це може коштувати й, відповідно, не були готові навіть починати спілкування.

Це був **перший урок** – класичний матч-мейкінг у такій складній сфері, як юридична, не працює.

Після цього вирішили **зосередитися на продуктивізації (коммодитизації) юридичних послуг наших партнерів-юристів на платформі** – почали запаковувати їх у фіксовані ціни з визначеними результатами. Це допомогло нам зробити перші продажі.

Продавали клієнтам коммодитизовані послуги з реєстрації компаній, з підготовки пакетів документів для продукту тощо. Але з'явилася нова проблема – **retention (повернення) клієнтів**. Наша модель не була sustainable, тобто стабільною.

Це стало **другим уроком** – продавати пакетовані юрпослуги за фіксованих цінах на платформі так, як це роблять товарні маркетплейси з товарами, неможливо з точки зору утримання клієнтів.

Тоді почали аналізувати, які саме роботи повторювані, і думати, як їх запакувати в підписку, що «обгортатиме» процес надання послуг нашими юристами-партнерами на платформі. Виявили, що більшості наших клієнтів потрібно регулярно оновлювати каптейбли, підтримувати порядок у дата румі, а також аналізувати їхні бізнес завдання й обирати юридичні рішення для них. Так у нас з'явився **сервіс Віртуального Юридичного Офіцера**, що працює як посередник між клієнтом і нашою глобальною мережею юридичних партнерів.

Це був **третій урок** – він допоміг нам прийти до тієї моделі, що має чітку цінність для клієнта (Віртуальний Офіцер працює як віддалений інхаус юрист для клієнта і є його єдиною точкою комунікації з усіх юридичних питань), і в той же час, вона є sustainable (цей сервіс продається за підпискою).

Поради для тих, хто планує створювати платформи в юридичній, медичній, страховій, фінансовій сферах і т.д.

1) **аналізуйте, які повторювані дії** роблять ваші потенційні користувачі і з якою регулярністю, щоб використати це для розробки інструмента client retention;

2) **тестуйте сервіс «консьєржа»**, який буде посередником між клієнтами з одного боку вашої платформи, і провайдерами – з іншого. Це зазвичай дозволяє збільшити client retention, підвищити задоволення від сервісу і зробити його більш персоналізованим для клієнта (це особливо важливо в індустріях професійних послуг – консультаційних, юридичних, медичних, коучингу і т.д.);

3) **використовуйте no-code сервіси** для організації взаємодії клієнтів і провайдерів на вашій платформі настільки довго, наскільки це можливо, адже, ймовірно, ваша бізнес модель часто змінюватиметься, а щоразу вносити зміни у власну кастомну розробку – довго й дорого.