



Аудиторская компания

М К П Ц

- аудит
- налоги
- право
- управленческий консалтинг

**Март
2016**

www.mkpcn.ru

Ежемесячный информационный бюлетень

для руководителей

Тел.: +7 (495) 201-02-20,
8 (800) 505-05-80 (звонок по России бесплатный),
Факс: +7 (495) 111-20-17
mkpcn@mkpcn.ru



СОДЕРЖАНИЕ

События месяца

3

Налоговое бремя

Налоговые риски в случае уплаты сумм роялти по лицензионным договорам

7

Юридический практикум

Профессиональные стандарты – обязательны ли они?

10

Деловые коммуникации

Обучение топ-менеджера: как преодолеть предубеждения и получить максимум пользы

14

Бизнес-практикум

10 советов по управлению рисками

18

Отдохните

Отдых под парусом

20

Тел.: +7 (495) 201-02-20,
8 (800) 505-05-80 (звонок по России бесплатный),
Факс: +7 (495) 111-20-17
mkpcn@mkpcn.ru

СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

Банком России разработана
дорожная карта развития
финансового рынка РФ
на 2016–2018 годы

В Государственную Думу РФ 15 марта 2016 года внесен проект Основных направлений развития финансового рынка Российской Федерации на период 2016–2018 годов.

Развитие финансового рынка Российской Федерации является одним из приоритетных направлений деятельности Банка России. Развитый финансовый рынок содействует стабильной работе каналов трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики и, как следствие, повышению эффективности мер Банка России по достижению целевых показателей инфляции.

Впервые Банк России в качестве единого регулятора финансового рынка разработал стратегический документ, обладающий кросс-секторальным характером и охватывающий все направления деятельности финансового рынка. Для этого были определены основные стороны, заинтересованные в развитии российского финансового рынка:

- население Российской Федерации, которому должен быть доступен широкий ассортимент понятных финансовых продуктов и услуг как инструмент повышения уровня и качества жизни;
- реальный сектор российской экономики, росту которого будет способствовать развитый финансовый рынок, удовлетворяющий потребности в капитале и позволяющий эффективно перераспределять финансовые ресурсы и управлять рисками;
- финансовая индустрия как полноценная отрасль российской экономики, способная расти выше среднеотраслевых показателей, формируя привле-

кательную отдачу на капитал и способствуя диверсификации экономики России.

Банк России выделил три приоритетные цели развития российского финансового рынка на плановый период, отражающие интересы указанных сторон, заинтересованных в развитии финансового рынка, и учитывающие текущие экономические и геополитические условия:

- **повышение уровня и качества жизни граждан Российской Федерации за счет использования инструментов финансового рынка;**
- **содействие экономическому росту за счет предоставления конкурентного доступа субъектам российской экономики к долговому и долевым финансированию;**
- **создание условий для роста финансовой индустрии.**

Для достижения указанных целей Банк России определил мероприятия, реализация которых будет осуществлена в плановом периоде и частично в долгосрочной перспективе. Эти мероприятия сгруппированы по следующим девяти основным направлениям развития финансового рынка:

- обеспечение защиты прав потребителей финансовых услуг, финансовой доступности и повышение финансовой грамотности населения Российской Федерации;
- дестимулирование недобросовестного поведения на финансовом рынке;
- повышение привлекательности для инвесторов долевого финансирования публичных компаний за счет внедрения современной системы корпоративного управления;
- развитие рынка облигаций и синдицированного кредитования;
- совершенствование регулирования финансового рынка, в том числе применение пропорционального



СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

регулирования, оптимизация регуляторной нагрузки на участников финансового рынка;

- подготовка квалифицированных кадров для финансовых институтов;
- совершенствование механизмов электронного взаимодействия на финансовом рынке;
- развитие международного взаимодействия;
- совершенствование инструментария по обеспечению стабильности финансового рынка.

Реализация мероприятий по указанным направлениям развития в разной степени будет способствовать достижению заявленных целей.

Банк России разработал план мероприятий (дорожную карту) «Основные мероприятия по развитию и обеспечению стабильности функционирования финансового рынка Российской Федерации на период 2016–2018 годов». В нем содержится перечень конкретных мероприятий, реализация которых планируется в рамках каждого из обозначенных направлений развития в течение 2016–2018 годов.


С текстом проекта можно ознакомиться по адресу:
http://www.cbr.ru/finmarkets/files/development/opr_1618.pdf

Подписан Федеральный закон от 30.03.2016 № 77-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях», вступивший в силу с 10 апреля 2016 года

Закон усиливает административную ответственность за грубое нарушение требований к бухгалтерскому учету и отчетности.

За данное правонарушение для должностных лиц предусматривается штраф в размере от 5 тысяч до 10 тысяч рублей (в настоящее время - от 2 тысяч до 3 тысяч рублей). Повторное совершение должностными лицами указанного правонарушения повлечет наложение штрафа от 10 тысяч до 20 тысяч рублей или дисквалификацию на срок от 1 года до 2 лет.

Расширено содержание понятия грубого нарушения требований к бухгалтерскому учету, в том числе к



бухгалтерской (финансовой) отчетности, включающее теперь в себя, в числе прочего, регистрацию не имевшего места факта хозяйственной жизни либо мнимого или притворного объекта бухгалтерского учета в регистрах бухучета, ведение счетов бухгалтерского учета вне применяемых регистров бухучета.

Минюст России предлагает ограничить перечень информации, предоставляемой по требованию участников АО и ООО

В Госдуму РФ поступил проект Федерального закона «О внесении изменений в федеральные законы «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в части обеспечения права участников хозяйственных обществ на информацию)».

Проект определяет:

– краткий перечень документов (устав, документы бухгалтерской отчетности, свидетельства о регистрации, лицензии и т.п.), которые будут доступны для ознакомления по требованию любого участника (акционера) во всякое время; а также устанавливается, что доступ к документам, не входящим в вышеуказанный перечень, будет предоставляться только при условии, что участник (акционер) обоснует наличие разумной деловой цели получения информации (например, указав, что информация необходима для целей защиты его прав и законных интересов), при этом в акционерных обществах запросить указанные документы вправе будет только акционер, обладающий более чем 2 процентами акций (в об-

СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

щества с ограниченной ответственностью – любой участник);

– предусматривает перечень оснований, при наличии которых общество вправе отказать в предоставлении информации (при этом вводится порог (более 25 процентов акций), при превышении которого участнику (акционеру) не может быть отказано в предоставлении информации по соответствующим основаниям);

– в обществах с ограниченной ответственностью и непубличных акционерных обществах предусматривается возможность диспозитивного регулирования вопросов предоставления информации.

С текстом законопроекта можно ознакомиться на сайте: <http://regulation.gov.ru/projects/List/AdvancedSearch#npa=47405>

Принят законопроект, устанавливающий предельные сроки выплаты заработной платы работникам и усиливающий ответственность работодателя за несвоевременные сроки ее выплаты

23 марта 2016 года Государственная Дума РФ приняла в первом чтении законопроект № 983383-6, устанавливающий предельные сроки выплаты заработной платы работникам и усиливающий ответственность работодателя за несвоевременные сроки ее выплаты.

Конкретную дату выплаты заработной платы определяют правила внутреннего трудового распорядка, коллективный или трудовой договор. Согласно рассматриваемым в проекте новым нормам дата выплаты не может наступить позднее 10 календарных дней после окончания периода, за который начислена зарплата. Сейчас такого ограничения нет. Кроме того, изменения затронут выплату компенсации по Трудовому кодексу РФ. Если зарплату задерживают

до 180 дней включительно, компенсация за день не может быть ниже 1/300 ключевой ставки ЦБ РФ. За каждый следующий день задержки плата будет в два раза выше - не менее 1/150 ключевой ставки.

Сейчас минимальный размер компенсации не зависит от периода задержки заработной платы и составляет 1/300 ставки рефинансирования. Если проект примет, размер компенсации изменится только при длительной задержке (более 180 дней).

Также планируется ужесточить и административную ответственность должностных лиц. Так, их будут штрафовать на сумму от 10 тыс. до 20 тыс. руб. Сейчас им грозит штраф от 1 тыс. до 5 тыс. руб.

Стекстом проекта Федерального закона № 983383-6 можно ознакомиться на сайте: http://asozd.duma.gov.ru/main.nsf/%28Spravka%29?OpenAgent&RN=983383-6#utm_campaign=db&utm_source=subscribe&utm_medium=email&utm_content=body

Вносятся поправки в перечень гарантий и компенсаций работникам, а также уточняются права и обязанности работодателей и работников по подготовке и дополнительному профессиональному образованию при проведении независимой оценки квалификации работников

Государственная Дума РФ рассматривает проект Федерального закона № 1029893-6 «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Феде-



СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

рации в связи с принятием Федерального закона «О независимой оценке квалификации».

В связи с предполагаемым введением института независимой оценки квалификации на соответствие профессиональным стандартам законопроектом вносятся изменения в нормы Трудового кодекса РФ, регулирующие вопросы гарантий и компенсаций работникам, а также права и обязанности работодателей и работников по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников.

Предусматривается, что соответствующий федеральный закон вступит в силу со дня вступления в силу Федерального закона «О независимой оценке квалификации».

В целях стимулирования проведения независимой оценки квалификации работников предлагается затраты на ее проведение учитывать при налогообложении

В Государственную Думу РФ внесен проект Федерального закона № 1029587-6 «О внесении изменений в Налоговый кодекс Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О независимой оценке квалификации».

Изменения в Налоговый кодекс РФ подготовлены в связи с законопроектом, предусматривающим введение в России института независимой оценки квалификации на соответствие профессиональным стандартам.

Прохождение независимой оценки будет являться добровольным и осуществляться за счет средств физлица или за счет средств работодателя (если инициатором ее проведения будет работодатель).

Данным законопроектом предлагается затраты на оценку квалификации при исчислении налога на прибыль (единого налога при применении ЕСХН и УСН) относить к расходам, уменьшающим налого-



вую базу. Для граждан планируется предоставлять социальные налоговые вычеты по НДФЛ в сумме фактических произведенных ими расходов на проведение такой оценки.

Планируется упростить процедуру открытия банковских счетов юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями

Компании и предприниматели смогут быстрее открыть счет в банке.

Для открытия банковских счетов юридическим лицам и ИП больше не потребуется предоставлять свидетельства о государственной регистрации и постановке на учет в налоговом органе. Внесены ли в ЕГРЮЛ и ЕГРИП сведения о государственной регистрации и постановке на учет, кредитные организации будут проверять самостоятельно. Получить информацию они смогут, например, в форме электронного документа, заверенного квалифицированной электронной подписью.

Сейчас банковские счета открываются на основании данных, которые предъявляют сами организации и ИП. За открытие счета без свидетельства о постановке на учет в налоговом органе сотруднику банка грозит штраф от 1 000 до 2 000 руб.

Законопроект внесен в Государственную Думу РФ 29 марта 2016 года.

Проект Федерального закона № 1030997-6 размещен по адресу: [http://asozd.duma.gov.ru/main.nsf/\(Spravka\)?OpenAgent&RN=1030997-6](http://asozd.duma.gov.ru/main.nsf/(Spravka)?OpenAgent&RN=1030997-6)

НАЛОГОВОЕ БРЕМЯ

Налоговые риски в случае уплаты сумм роялти по лицензионным договорам

История возникновения роялти¹ берет свое начало от западных стран и американского континента, для которых характерна развитая экономика с мощным производственным и финансовым сектором. В российской практике выплата роялти появилась не так давно и связана, как правило, с созданием на территории РФ дочерних предприятий иностранных компаний и наделением их функциями по производству продукции, продаже товаров, оказанию услуг (выполнению работ) под уже зарекомендовавшими себя иностранными брендами. Право использования иностранного бренда (товарного знака), секрета производства, ноу-хау влечет уплату роялти. В этой связи у российских налогоплательщиков возникает немало вопросов и налоговых рисков в отношении включения сумм уплаченных роялти в расходы, уменьшающие налоговую базу по налогу на прибыль. В статье обозначены ключевые моменты по уплате лицензионных платежей, в отношении которых российской организации следует оценивать такие риски.

Общий порядок уплаты налогов с доходов, возникающих у резидента одного государства на территории другого государства, регулируется условиями соглашения об избежании двойного налогообложения, подписываемого сторонами такого соглашения (РФ и соответствующими странами).

По российскому законодательству на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации признается исключительное право (ст. 1226 ГК РФ), а понятие «неисключительное право» в российском законодательстве отсутствует. Исключительной или неисключительной может быть только лицензия (ст. 1236 ГК РФ).

Например, Договор между Российской Федерацией и Соединенными Штатами Америки «Об избежании двойного налогообложения и предотвращении уклонения от налогообложения в отношении налогов на доходы и капитал» заключен от 17.06.1992.

На основании п. 1 ст. 12 Договора доходы от авторских прав и лицензий, получаемые лицом с постоянным местопребыванием в одном Договаривающемся Государстве, которое имеет на них фактическое право, облагаются налогом только в этом Государстве.

В соответствии с п. 4 ст. 12 Договора, если вследствие особых отношений между плательщиком и лицом, фактически имеющим право на доходы, или между ними обоими и каким-либо другим лицом сумма выплаченных доходов от авторских прав и лицензий, относящаяся к использованию, праву использования или информации, за которые они выплачиваются, превышает сумму, которая была бы согласована между плательщиком и лицом, фактически имеющим право на эти доходы, при отсутствии таких отношений, положения ст. 12 Договора применяются только к последней упомянутой сумме. В та-

¹Роялти (англ. *royalty*, от средневекового французского *roialte*, от латинского *regalis* – царский, королевский, государственный) – вид лицензионного вознаграждения, периодическая компенсация, как правило денежная, за использование патентов, авторских прав, франшиз, природных ресурсов и других видов собственности. Периодические процентные отчисления (текущие отчисления) продавцу лицензии, устанавливаемые в виде фиксированных ставок исходя из фактического экономического результата ее использования. Может выплачиваться в виде процента от стоимости проданных товаров и услуг, процента от прибыли или дохода. А также может быть в виде фиксированной выплаты, в таком виде имеет некоторые сходства с арендной платой (источник информации: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D1%82%D0%B8>).

ком случае избыточная часть платежа по-прежнему облагается налогом в соответствии с законодательством каждого Договаривающегося Государства, с учетом других положений Договора.

Учитывая освобождение от налогообложения, предоставленное международным договором, налоговые органы будут тщательно исследовать обстоятельства, связанные с получением налоговой выгоды. Это относится и к налоговой выгоде в виде расходов на уплату лицензионных платежей, учитываемых при расчете налога на прибыль (пп. 37 п. 1 ст. 264 НК РФ), а также и к налоговой выгоде в виде налогового вычета по налогу на добавленную стоимость (п. 3 ст. 171 НК РФ).

Для выявления налогового риска целесообразно провести следующие мероприятия:

1. Установить лицо, имеющее фактическое право на получение дохода, и его местонахождение (для применения Договора это лицо должно находиться в Соединенных Штатах Америки). Согласно п. 2, 3 ст. 7 НК РФ:

1.1. Лицом, имеющим фактическое право на доходы, в целях НК РФ и применения международных договоров Российской Федерации по вопросам налогообложения признается лицо, которое в силу прямого и (или) косвенного участия в организации, либо контроля над организацией, либо в силу иных обстоятельств имеет право самостоятельно пользоваться и (или) распоряжаться этим доходом, либо лицо, в интересах которого иное лицо правомочно распоряжаться таким доходом. При определении лица, имеющего фактическое право на доходы, учитываются функции, выполняемые указанными лицами, а также принимаемые ими риски.

1.2. В случае если международным договором Российской Федерации по вопросам налогообложения предусмотрено применение пониженных ставок налога или освобождение от налогообложения в отношении доходов от источников в Российской Федерации для иностранных лиц, имеющих фактическое право на эти доходы, в целях применения этого международного договора иностранное лицо не признается имеющим фактическое право на такие доходы, если оно обладает ограниченными полномочиями в

отношении распоряжения этими доходами, осуществляет в отношении указанных доходов посреднические функции в интересах иного лица, не выполняя никаких иных функций и не принимая на себя никаких рисков, прямо или косвенно выплачивая такие доходы (полностью или частично) этому иному лицу, которое при прямом получении таких доходов от источников в Российской Федерации не имело бы права на применение указанных положений международного договора Российской Федерации по вопросам налогообложения.

2. Проверить соответствие ставок лицензионных платежей рыночному уровню (избыточная часть платежа согласно Договору по-прежнему облагается налогом в соответствии с национальным законодательством). Напомним, что российское налоговое законодательство содержит специальные положения о налоговом контроле цен в связи с совершением сделок между взаимозависимыми лицами (раздел V.1 НК РФ).

3. Провести анализ связи между убытками дочерней организации и суммой лицензионных платежей. Существенные коммерческие расходы на продвижение торговых знаков или продукции, произведенной с использованием ноу-хау, не компенсируемые лицензиаром, требуют уплаты вознаграждения или соразмерного уменьшения ставки роялти (пар. 6.38 Руководства ОЭСР по трансфертному ценообразованию для транснациональных компаний и налоговых администраций). В связи с этим если налогоплательщик выплачивает роялти от оборота и фиксирует чистый убыток и (или) несет существенные коммерческие расходы на продвижение торговых знаков или производимой продукции, то налоговые органы могут уделить особое внимание порядку исчисления роялти.

4. Выявить наличие экономических оснований для расходов в виде лицензионных платежей за ноу-хау. Отметим, что налоговые органы тщательно изучают новизну (необщеизвестность) информации, ограниченность доступа к информации (конфиденциальность) и наличие действительной или потенциальной коммерческой ценности информации, составляющей ноу-хау (ст. 1465 ГК РФ), в том



числе с привлечением экспертов и свидетелей². Например, в Постановлении Девятого арбитражного апелляционного суда от 25.02.2015 № 09АП-56340/2014 по делу № А40-28065/13 было указано следующее:

«Информация во внешних БД фактически представляет собой указания, предложения, рекомендации и руководящие материалы материнской компании для дочерней компании ООО «Эквант», и при взаимодействии и осуществлении деятельности в рамках единой компании такая информация не может являться объектом продажи. Практика работы крупных операторов связи, организованных в виде холдингов, и обычаи делового оборота подтверждают данный факт. На основе проведенного экспертами 29.06.2012 обследования информационного ресурса можно утверждать, что документы, размещенные на этом ресурсе, представляют собой управленческие решения материнской компании для своих филиалов и дочерних компаний, в том числе для ООО «Эквант».

5. Исследовать другие обстоятельства, имеющие значение в конкретной ситуации (в том числе наличие

признаков злоупотребления статусом юридического лица и т.д.). Например, налоговые органы поставили под сомнение наличие разумной деловой цели в уплате лицензионных платежей ООО «Орифлейм Косметикс», в том числе с учетом их значительного размера и систематической убыточности деятельности налогоплательщика, степени самостоятельного участия иностранных компаний группы Oriflame в деятельности по распространению косметической продукции на территории Российской Федерации³.

Таким образом, только после проведения всестороннего анализа обстоятельств сделки и выявления факторов риска можно принять решение об ответных мерах на риск. Если размер риска является недопустимым и вероятность потерь высока, то таким решением может быть и уклонение от риска (то есть исключение расходов из расчета налога на прибыль и отказ от использования права на вычет по налогу на добавленную стоимость).

Громов Н.А.
Главный консультант
ООО «МКПЦ-Консультант»

Информация об абонентском обслуживании,
консультациях по вопросам
бухгалтерского и налогового учета –
+7 (495) 221-62-64, konsultant@mkpcn.ru

² См. Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 25.02.2015 № 09АП-56340/2014 по делу № А40-28065/13.

³ См. Определение Верховного Суда РФ от 14.01.2016 № 305-КГ15-11546 по делу № А40-138879/14.

ЮРИДИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Профессиональные стандарты – обязательны ли они?

Вышеназванный закон № 236-ФЗ дополнил Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) статьей 195.1, которая определяет, что профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. В свою очередь, квалификация работника – это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника. Таким образом, профессиональный стандарт определяет уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта, необходимых для работы на конкретных должностях (по конкретным профессиям, специальностям).

С 01 июля 2016 года вступает в силу Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (далее – Закон № 122-ФЗ), который дополняет ТК РФ еще двумя статьями, касающимися профессиональных стандартов, а именно статьями 195.2 и 195.3.

И по состоянию на указанную дату (то есть на 01.07.2016) законодательство Российской Федерации будет содержать три нижеперечисленных случая обязательного применения профессиональных стандартов юридическими лицами – работодателями.

1. Согласно статье 4 Закона № 122-ФЗ Правительству Российской Федерации предоставлено право с учетом мнения Российской трехсторонней ко-

Понятие «профессиональный стандарт» было введено в трудовое законодательство Федеральным законом от 03.12.2012 № 236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона «О техническом регулировании». С тех пор Минтрудом России было принято более 800 стандартов по различным должностям. Но работодателям так и неясен вопрос: обязательны ли эти профстандарты для исполнения и если обязательны, то в какой части?

миссии по регулированию социально-трудовых отношений устанавливать особенности применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности.

В настоящее время таких особенностей Правительством РФ еще не установлено. Если будет принят соответствующий акт, то профессиональные стандарты в части, указанной в этом правительственном документе, будут обязательны для применения вышеназванными организациями.

2. Согласно абзацам 1 и 3 части 2 статьи 57 ТК РФ (эта норма действует уже сейчас) обязательным для включения в трудовой договор является условие о трудовой функции (работе по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы). Если в соответствии с ТК РФ, иными федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предостав-



ление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать положениям профессиональных стандартов.

Поэтому если в организации отсутствуют работники, по должностям, профессиям, специальностям которых предусмотрены какие-либо компенсации, льготы или ограничения (например, право на досрочную пенсию), то профессиональные стандарты не являются обязательными для таких организаций – работодателей на основании вышеназванной нормы ТК РФ (абз. 1 и 3 ч. 2 ст. 57).

3. Согласно статье 195.3 ТК РФ:

– если Трудовым кодексом, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации установлены требования к квалификации (то есть к уровню знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника – ч. 1 ст. 195.1 ТК РФ), необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, профессиональные стандарты в части указанных требований обязательны для применения работодателями;

– характеристики квалификации, которые содержатся в профессиональных стандартах и обязательность применения которых не установлена в соответствии с частью первой статьи 195.3 ТК РФ, применяются работодателями в качестве основы для определения требований к квалификации работников с учетом особенностей выполняемых работниками трудовых функций, обусловленных применяемыми технологиями и принятой организацией производства и труда. Таким образом, из норм статьи 195.3 ТК РФ следует, что профстандарт обязателен для применения работодателем тогда, когда нормативными актами РФ (иными, чем сам стандарт) установлены требования к уровню знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы, которые необходимы работнику для выполнения определенной трудовой функции.

Примером установления таких требований является статья 330.2 ТК РФ, согласно которой:

- лица, принимаемые на подземные работы, должны удовлетворять соответствующим квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством РФ, или соответствующим положениям профессиональных стандартов;
- проверка соответствия знаний и умений лица, принимаемого на подземные работы, соответствующим квалификационным требованиям осуществляется работодателем в порядке, устанавливаемом Правительством РФ с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

Поскольку требования к квалификации лиц, занятых на подземных работах, установлены, то применение профессиональных стандартов, касающихся указанных лиц, является для их работодателей обязательным (например, существует профстандарт «Изолировщик на подземных работах в строительстве», утв. Приказом Минтруда России от 22.12.2014 № 1063н).

Таким образом, для подавляющего большинства работодателей профессиональные стандарты не являются обязательными, они могут применяться организациями в качестве ориентира при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, разработке должностных инструкций, тарификации работ, присвоении тарифных разрядов работникам и установлении систем оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления.

Вышеизложенная позиция подтверждена Информационным письмом Министерства труда и социальной защиты России от 10.02.2016 «О применении профессиональных стандартов в сфере труда».

Малофеева Н.А.
Генеральный директор ООО «МКПЦН-Консультант»



Входящее в группу МКПЦ ООО «МКПЦН-Консультант» на протяжении нескольких лет является исполнителем государственных контрактов с Федеральной службой по труду и занятости (Рострудом) по теме «Выполнение работ по методическому и правовому сопровождению системы клиентоориентированных интерактивных сервисов для работников и работодателей, а также разработка новых технологий обеспечения соблюдения трудового законодательства, включая средства самоконтроля работодателей». В частности, в состав контрактов входят:

- ведение горячей линии для работников и работодателей на сервисе «Дежурный инспектор» на сайте Роструда <http://онлайнинспекция.рф>;
- формирование перечня требований трудового законодательства к работодателям, проверяемого государственными инспекциями труда;
- разработка проверочных листов, размещаемых на сервисе «Электронный инспектор» на сайте Роструда <http://онлайнинспекция.рф>, для самостоятельной проверки работодателем соблюдения требований трудового законодательства.

Информация об абонентском юридическом
обслуживании, юридических консультациях
и ведении арбитражных дел –
+7 (495) 221-62-66, urist@mkpcn.ru



УСЛУГИ МКПЦ В ОБЛАСТИ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА:

- **кадровый аудит,**
- **обжалование результатов проверки государственных инспекций труда,**
- **представление интересов работодателя при рассмотрении трудовых споров,**
- **консультации по вопросам трудового права,**
- **ведение кадрового учета (аутсорсинг).**

Программа кадрового аудита зависит от особенностей организации труда на предприятии и категорий работающего персонала. В частности, проверке могут подлежать следующие вопросы:

- 1) экспертиза локальных нормативных актов, касающихся регулирования трудовых взаимоотношений и связанных с ними вопросов;
- 2) экспертиза порядка документального оформления соблюдения требований по охране труда;
- 3) экспертиза порядка оформления трудовых взаимоотношений и ведения кадрового делопроизводства;
- 4) экспертиза соблюдения установленного режима рабочего времени и времени отдыха;
- 5) соблюдение порядка привлечения работников к материальной и дисциплинарной ответственности;
- 6) экспертиза гражданско-правовых договоров, заключенных с физическими лицами (подряд, возмездное оказание услуг), на предмет корректности их юридической квалификации;
- 7) порядок оформления совмещения, совместительства, расширения объема работы, зон обслуживания;
- 8) экспертиза расчетов по оплате труда;
- 9) документальное оформление соблюдения требований о защите персональных данных работников.

По результатам кадрового аудита предоставляется подробный отчет с указанием перечня выявленных нарушений и способов их исправления.

Лицом, ответственным за проведение переговоров со стороны МКПЦ по вопросам оказания услуг в области трудового законодательства, является начальник юридического отдела Изотова Галина, тел.: +7 (495) 221-62-66, доб. 885, izotova_gs@mkpcn.ru

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Обучение топ-менеджера:
как преодолеть предубеждения
и получить максимум пользы

Однако прохождение тренинга или курса еще не гарантирует, что топ-менеджер получит отдачу и увидит результат в своей работе. Причина не в том, что на рынке образования для «топов» много предложений, а выбрать достойные непросто. Как раз наоборот. Сложно выбрать тренинги и курсы для начинающих и менеджеров среднего звена. Зато компании, которые работают с боссами, известны: они давно на рынке, у них солидное портфолио клиентов из Forbes-500, «звездные» имена тренеров и другие приметы качества.

Тогда почему руководители не всегда получают ожидаемый результат? Как показывает мой опыт руководства «Ораторикой» и личного общения с боссами крупных компаний, главная причина скрыта внутри человека. Я выделила 4 фактора, которые мешают руководителям приобретать свежие навыки:

4 фактора, которые мешают
руководителям приобретать свежие
навыки:

1. Психология собственника,
а не управленца.
2. Позиция начальника, а не лидера.
3. Поиск комфорта, а не вызова.
4. Хаос, а не система.

Руководители, занимающие высшие посты в компаниях, не перестают учиться. Напротив, сейчас растет число тренингов и курсов повышения квалификации для людей старше 30 лет, в том числе для топ-менеджеров. Например, по данным компании «Ораторика», в 2015 году количество запросов от топ-менеджеров на проведение тренинга или индивидуального курса выросло на 10-15% в сравнении с прошлым годом. Сложная ситуация в экономике подталкивает «топов» развивать тонкие управленческие навыки: ведение переговоров, публичные выступления, деловые коммуникации, методы повышения стрессоустойчивости и так далее. Как раньше, удачей, трудоспособностью или просто напором брать и удерживать вершины бизнеса получается не очень. Значит, пришло время учиться продвинутым навыкам.

Я опишу каждый из факторов более подробно и расскажу, как именно он мешает топ-менеджеру в обучении и профессиональном развитии. А в конце дам несколько советов, как правильно настроиться на прохождение курсов или тренингов.

Психология собственника, а не управленца

Есть две категории топ-менеджеров: собственники и управленцы (наемные руководители). Как правило, управленцы изначально подходят к своей карьере стратегически. Они хорошо представляют себе, где и кем хотят быть через 5 или 10 лет. У них есть программа получения образования и конкретных навыков. Управленцев отличает стратегический подход к образованию. Для них выбор курса или тренинга не прихоть, а запланированный шаг в карьерном росте. Конечно, это описание относится не ко всем наемным менеджерам, но я лично вижу, что стратегическое мышление становится все более распространенным. Молодые карьеристы уже в 20-25-30 лет просчитывают свой маршрут на годы вперед.

Собственник – человек другого склада. Среди них не так много хороших управленцев. Еще меньше тех, кто подходит к своему профессиональному развитию стратегически. Собственники обычно харизматики, сильные люди, которые привыкли действовать по



ситуации и доверять только себе. Когда они чему-то учатся, то самостоятельно или время от времени, действуя по наитию. Собственники больше всего доверяют своему опыту и опыту коллег, таких же, как они.

Не обязательно быть реальным собственником компании, чтобы обладать его психологией. Есть немало наемных менеджеров, которые поднялись наверх своими талантами и удачей. Таким людям иногда кажется, что они «взяли бога за бороду» и все всегда знают лучше других. Интересно, что в кризис именно у подобных бизнес-наполеонов чаще всего бывают проблемы. Итак, главные причины, которые мешают человеку с психологией собственника получать результат от обучения, – это:

- отсутствие системного подхода к своему развитию и, как следствие,
- отсутствие плана получения навыков и знаний и, соответственно,
- случайное и бессистемное посещение каких-то курсов и тренингов, что приводит к
- неглубокой проработке новых знаний и навыков, а это приводит
- к еще большему недоверию к тренерам и тренингам и излишне высокому доверию к своей интуиции, знаниям и счастливой звезде.

Позиция начальника, а не лидера

Лидер подает пример и вдохновляет сотрудников. Начальник приказывает и подавляет. Топ-менеджер должен сочетать в себе оба качества. Я не согласна с теми, кто слишком много говорит о важности лидерских качеств, но забывает, что в реальном бизнесе иногда требуется просто приказать.

И все же в жизни чаще встречаются начальники, чем лидеры. «Я начальник – ты дурак»: так решают вопросы не только в России, но и в Китае, Японии, Бразилии и многих других странах. Обычно эта позиция работает в оперативном управлении бизнесом, но никогда не работает в обучении топ-менеджера.

Для иллюстрации приведу пример из моей практики в «Ораторике».

Мы готовили к выступлению на конференции нескольких менеджеров одной российской авиакомпании. Руководитель компании известен как человек очень сильной воли и яркой харизмы. А если выразить одним словом – как тиран. Все сотрудники перед ним трепетали. На репетициях, где менеджеры зачитывали свои речи, он без конца их грубо обрывал, кричал, заставлял что-то изменить. Я с самого начала заметила, что менеджеры глухо сопротивляются обучению, а прогресс был очень медленный. Стали выяснять, в чем причины. Менеджеры объясняют: «Да зачем нам все это?! Зачем мы репетируем, пишем план речи, подбираем формулировки? Это бесполезно. Все равно ОН в любое время, в самый последний момент может изменить ход выступления по своему желанию».

Сам босс авиакомпании, разумеется, был уверен, что ему обучение не требуется. У него и так все отлично. Типичная психология собственника, наложенная на позицию начальника.

Мне как консультанту проекта пришлось вмешаться. Я уговорила босса придержать коней и не вмешиваться в процесс репетиции. Пусть сотрудники вздохнут свободнее и продолжат свое выступление. Так как мы записывали все репетиции на видео, легко было отследить прогресс. Посмотрев записи, руководитель сам признал, что, отойдя в сторону, он дал дорогу для лучших результатов. Заодно понял, что и ему есть что улучшить в своих навыках публичных выступлений. Подведу итог, почему позиция начальника мешает топ-менеджеру учиться новому:

- отношение к сотрудникам, тренерам и специалистам как к людям низшей касты,
- пренебрежение чужим опытом и знаниями и, как следствие,
- закрытость для новой информации,
- подавление инициативы сотрудников,
- торможение своих и чужих результатов, и в итоге
- перерасход времени и средств для достижения целей.



Поиск комфорта, а не вызова

Признать, что ты знаешь и умеешь меньше, чем нужно, – всегда неприятно. Еще хуже признать нехватку навыков при других. В таких случаях топ-менеджер защищается двумя способами: самовозвеличиванием и избеганием. Пример самовозвеличивания – это позиция начальника («я знаю все лучше всех»). Избегание еще проще: не посещать курсы и тренинги – и все тут. Проблема «решена».

За 13 лет руководства «Ораторикой» я пришла к выводу, что самое неприятное для руководителя – это принимать участие в тренингах вместе со своими подчиненными. Начинаются внутренние отговорки: нет времени, мне это не нужно, я пока не решил и так далее. А на самом деле интересно, хочется – но неприятно оказаться в слабой позиции.

Как быть топ-менеджеру в таких случаях, я расскажу чуть позже. А пока перечислю причины, почему выбор комфорта мешает в обучении:

- не хочется показаться слабым и менее компетентным, а поэтому лучше встать в позицию «Мне это не нужно и у меня нет времени», как следствие,
- закрытость к любой информации, которая ставит под угрозу комфортный статус-кво, а в итоге
- закрытость к новым знаниям и навыкам, которые приносят с тренингов подчиненные, что приводит к
- торможению развития компании, а значит
- бесполезной трате времени и средств на обучение сотрудников.

Хаос, а не система

Увы, топ-менеджеры зачастую выбирают курс или тренинг спонтанно, чтобы решить тактические задачи. Мои коллеги Дмитрий Макеев и Сергей Кузин не раз сталкивались с такой ситуацией: грядет важная конференция – руководителю в срочном порядке заказывают тренинг по ораторскому искусству. Один и только под конкретное мероприятие, а потом

про ораторское искусство забывают до очередного аврала.

С сожалением констатирую: хаотичный подход к получению бизнес-навыков – типичная для многих «топов» история.

Вернемся к ораторскому искусству. Согласитесь, топ-менеджеру требуется не ораторское искусство как таковое. Его цель – убедить клиентов (партнеров, сотрудников), повлиять на них и добиться нужных для него действий. Это целый комплекс навыков, о которых я неоднократно писала:

- сила, убедительность, яркость речи;
- красота и весомость голоса;
- актерские навыки для выступления, то есть способность влиять на слушателей на уровне эмоций;
- умение преподносить свои идеи доступно, четко и коротко.

«Топу» необходим навык добиваться своих целей более эффективно, используя речь и голос. И круг ситуаций, в которых этот навык пригодится, гораздо шире: это и конференции, и совещания, переговоры, встречи в неформальной обстановке, знакомство с нужными людьми. Это must-have для современного топ-менеджера и собственника.

Отсутствие комплексного подхода к образованию приводит к:

- решению локальных (конференция), а не глобальных (влияние и управление) задач;
- потере усвоенных отрывочных навыков;
- потере времени («дебиторку» пытаемся закрыть, когда все горит; готовимся к конференции за две недели).

Поэтому так важно в освоении любых навыков, включая ораторское искусство, заменять хаос системой.



Базовая стратегия для топ-менеджера

Как преодолеть 4 фактора, которые мешают топ-менеджерам получать результаты от тренингов и курсов? Я предлагаю несколько шагов, которые лягут в основу будущих успехов.

1. Начните со стратегии.

Мысль «Надо бы научиться ораторскому искусству» еще никого не вдохновляла. Присмотритесь, где вы теряете или недополучаете деньги. Вы слабо выступили на конференции, значит, недополучили прибыль в виде внимания, статуса, новых партнеров и так далее. Вы «скомкали» совещание, значит, потеряли в управлении компанией, влиянии на сотрудников, финансовых показателей фирмы. Не сумели «продавить» оппонента на встрече – не вернули долг, не получили контракт, не показали, «кто тут главный», и так далее.

Поставьте перед собой привлекательную цель и оцените, какие навыки вам требуются для ее достижения. Если это умение говорить и влиять на людей, то поймите, какие именно аспекты умения требуются лично вам.

2. Наймите коуча, советника по вашему развитию.

Это должен быть человек со стороны. Не ваш сотрудник, не тот, кто от вас зависит и, соответственно, будет вам поддакивать и бояться вашего недовольства. Определенно не стоит рассчитывать на свою HR-службу. У нее другие задачи и способности.

3. На тренинге всегда решайте конкретную задачу.

Общие и размытые цели не работают. Поэтому выберите пункты, которые являются наиболее актуальными здесь и сейчас. Если у вас проблемы с дебиторской задолженностью, то поставьте задачу получить навыки, нужные для закрытия именно этих долгов, в такой-то обозримый срок. Максимум конкретики настраивает вас на деловой конструктивный лад, а тренер сможет разработать алгоритм действий в вашей ситуации.

Воспринимайте тренера как эксперта, который помогает решить задачу и направляет по нужному пути. Тренер не жилетка для жалоб, а тренинг не место, где можно отвести душу и поплакаться на мир.

С другой стороны, не воспринимайте тренера или коуча как «волшебника на голубом вертолете». За топ-менеджера всю работу никто не сделает.

4. Расширяйте кругозор. Потребляйте разнообразную информацию и делайте то, к чему вы не привыкли. Расшатывайте статус-кво и кокон самоуверенной безопасности.

Пройдя эти шаги, топ-менеджер перестает быть боссом, который все знает, но боится показаться некомпетентным. Вместо этого он ведет себя как целеустремленный и практичный человек, у которого перед глазами четкие цели и который умеет находить людей, способных ему помочь.

Ирина Киреева
Основатель и руководитель
тренинговой компании «Ораторика»
(oratorica.com)

Материал представлен
компанией «Ораторика групп»
специально для «Бюллетеня руководителя»
+7 (495) 789-90-13, info@oratorica.com



БИЗНЕС- ПРАКТИКУМ

10 советов по управлению рисками

Цель данной статьи – привлечь внимание к необходимости управления рисками, дать несколько небольших советов по работе с рисками как в отдельных проектах, так и в операционной деятельности компании.

Для начала давайте поймем, что же такое риск? Существует множество различных определений. В данном случае можем использовать достаточно общий подход.

Риск – это угроза наступления события, которое отразится на целях компании (или проекта).

В целом события, затрагивающие цели компании, можно разделить на три основные категории:

- Негативные события – ухудшение ситуации. Собственно, их обычно и считают рисками.
- Позитивные события – улучшение ситуации. Такие события считают возможностями. Иногда их называют «позитивными рисками».
- Неопределенные события – воздействие таких событий на цели сложно заранее предугадать. Обычно с течением времени удается получить больше информации и тогда более четко определить такие события как риски или возможности.

По управлению рисками написано много книг. В рамках небольшой статьи можно дать лишь несколько практических советов. Это выдержки из моей брошюры «100 советов по управлению рисками»:

1. Будьте проактивны. Заблаговременная идентификация, анализ рисков, предупреждение рисков событий, подготовка мероприятий по мониторингу,

формирование плана действий на случай их наступления упрощают работу, снижают нестабильность.

2. Будьте системны. Отрывочное, «лоскутное» управление рисками само по себе несет угрозу (например, принятия неверных решений). Кроме того, оно избыточно затратно в силу неоптимального использования ресурсов. Создайте систему управления рисками, которая будет охватывать (защищать!) весь комплекс решаемых в компании вопросов – от стратегического планирования до операционной деятельности.

3. Используйте стандарты. В мире существует достаточно много стандартов в области управления рисками. В частности, общие стандарты FERMA, COSO; отраслевые стандарты BASEL, SOX и т.д. В России существует государственный стандарт ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Вы можете создавать свою корпоративную систему управления рисками, базируясь на этих стандартах.

4. Старайтесь учесть все основные риски. Неучтенными, неидентифицированными рисками невозможно управлять. Для учета рисков вы можете использовать сочетание различных способов: «мозговой штурм», индивидуальные опросы экспертов, заполнение заранее подготовленных контрольных листов¹ и т.д.

¹ Контрольный лист – это перечень рисков, который заранее составляется на основе опроса или опыта предыдущих проектов. При идентификации рисков в новом проекте бывает достаточно просто отметить в списке актуальные риски.



5. Разделите риски на категории. Для этого можно использовать так называемую матрицу рисков:

		Вероятность		
		Высокая	Средняя	Низкая
Воздействие	Высокая			
	Средняя			
	Низкая			

Очевидно, что наибольшую опасность будут представлять риски с высокой вероятностью и высоким воздействием на цели компании (или конкретного проекта).

6. Выделяйте резервы. Нет смысла детально рассматривать риски с малой вероятностью и малым воздействием на проект. Их можно отнести к категории «допустимые». Тем не менее наступление этих событий нельзя полностью игнорировать. Для работы с такими рисками обычно создается необходимый резерв ресурсов.

7. Помните про административный ресурс. Для работы с рисками очень важно своевременно принять управленческое решение: провести внеплановый анализ, предупредить рисковое событие, начать работы по устранению последствий и т.д. Для таких решений необходим быстрый доступ к серьезному административному ресурсу. Решение может принимать как руководитель высокого звена (для этого нужна система быстрого информирования), так и

специально уполномоченный оперативный менеджер. Например, в силовых ведомствах существует специальная должность «дежурный генерал».

8. Предотвращайте риски. Риски, имеющие высокое воздействие, лучше не допустить, чем бороться с их последствиями. Вспомните замечательный лозунг МЧС: «Пожар легче предотвратить, чем потушить».

9. Передавайте риски. В матрице рисков есть категория событий, имеющих высокое воздействие на цели, но низкую вероятность наступления. По сути это форс-мажорные события. Как правило, их природа лежит за пределами деятельности компании (или проекта). Проще передать работу с ними профессионалам. Одним из способов передачи риска является страхование. Еще один способ – передача части функций на условиях аутсорсинга.

10. Контролируйте риски. Для начала работы во все необязательно ждать наступления критичного события. Используйте систему индикаторов, позволяющих судить об изменении вероятности рисков. Например, линии тренда².

Разумеется, это далеко не полный перечень советов по работе с рисками. Дополняйте этот список, создавайте свои собственные правила работы, формируйте свои системы управления рисками! Желаю вам больше новых удачных проектов, больше новых возможностей и меньше рисков!

Дмитрий Соболев
Бизнес-тренер (sobolev.info)

Материал представлен специально
для «Бюллетеня руководителя»
+7 (916) 616-60-09, dmitry@sobolev.info

² «Тренд – это тенденция к возрастанию или убыванию наблюдаемых значений» ГОСТ Р 50779.10-2000.



ОТДОХНИТЕ

Отдых под парусом

В 2013 году компания PROyachting, основанная чемпионкой мира Екатериной Скудиной, открыла парусную школу в Royal Yacht Club в Москве и стала проводить любительские парусные регаты.

«Регаты под парусами давно перестали быть атрибутом образа жизни олигархов. Сегодня это хобби доступно многим, — рассказывает чемпионка мира, двукратная чемпионка Европы, многократная чемпионка России и основатель проекта PROyachting Екатерина Скудина. — Яхтинг позволяет соединить экстрим, традиции и активный отдых на свежем воздухе».

Довольно быстро завсегдатаями гонок под парусами стали работники офисов, для которых отдых на воде стал эффективным способом снять стресс после утомительных будней столицы.



Dream Team

Парусный спорт привлекает своей многогранностью и непредсказуемостью — все как в бизнесе. Меняются погода, соперники, дистанции, появляется необходимость просчитывать ситуации на воде на несколько шагов вперед. Заняты и руки, и голова, и еще нужно понять, кто есть кто на лодке и как выстроить с ними отношения.

Многие, кто ходил под парусом, потом признаются, что это лучший способ освободить голову от рабочих и домашних проблем. Такую свободу хоть раз в жизни нужно испытать каждому. Ехать на Лазурный Берег для этого не нужно, и даже не обязательно выезжать за пределы столицы.



Именно такими характеристиками парусный спорт притягивает многих бизнесменов и топ-менеджеров. Дело не в роскоши и статусе: только на яхте можно отдохнуть и расслабиться на 100%, оставаясь при деле.

С одной стороны, создание команды мечты и в бизнесе, и в спорте — работа непростая, но опять-таки подойти к вопросу сплочения коллектива можно неординарно.

Тимбилдинг на парусной яхте — довольно популярное занятие за рубежом. В России такого рода активность только сейчас набирает обороты, но уже полюбилась многим компаниям. Здесь во главе угла стоит опыт командной работы, от которого зависит результат в гонках. И для того чтобы победить, необходимо полное взаимопонимание, слаженная работа всех членов экипажа, грамотное распределение обязанностей в команде, уважение к соперникам.

Таким образом, для работодателей тимбилдинг на яхте является эффективным инструментом для бизнеса, который помогает наладить коммуникации и объединить людей в команду, а для работников — активный отдых на свежем воздухе, приятные впечатления и новый опыт.



А если компания просто хочет отдохнуть и приятно провести время вместе — корпоративные регаты могут стать лучшим выбором отдыха на природе и получения положительных эмоций.



Как проходит регата

Гонки проходят на лодках Beneteau Platu 25 — быстрых, технологичных и легких в управлении. Но что более важно — это устойчивая килевая яхта, на практике это означает, что перевернуться на ней будет практически невозможно. Участвовать могут все желающие — спортивной подготовки и яхтенного опыта не требуется. Главное — возьмите удобную обувь с немаркой подошвой, и никаких каблучков.

Регата состоит из серии гонок, их количество зависит от ветровых условий. На воду выходят лодки с командами до пяти человек, на каждой лодке есть профессиональный шкипер, который показывает и объясняет экипажу, как управлять парусной яхтой. Участники ставят и убирают паруса, совершают маневры, помогают шкиперу не только в управлении, но и по рас-

кладу гонок в целом. Соревнования проходят по определенной дистанции, на воде присутствуют судьи, контролирующие соблюдение правил парусных гонок и правильное прохождение дистанции.



Что дарить клиенту

Помимо тимбилдингов, под парусами часто проводят клиентские мероприятия. Чтобы мероприятия не были обыденными и не носили монотонный характер, многие компании стараются подойти к вопросу налаживания коммуникаций нешаблонно: устраивают регату, куда приглашают своих постоянных и любимых клиентов.

Такого рода активности дарят массу положительных эмоций и надолго остаются в памяти клиентов и партнеров как приятно проведенный отдых, организованный компанией.

Елена Фирсова
руководитель направления
PROyachting Media компании **PROyachting**
(pro-yachting.ru)

Материал представлен компанией PROyachting
специально для «Бюллетеня руководителя»
+7 (499) 393-31-33, info@pro-yachting.ru