

- аудит
- налоги
- право
- управленческий консалтинг

# Июнь 2016

[www.mkpcn.ru](http://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](mailto:mkpcn@mkpcn.ru)



# СОДЕРЖАНИЕ

**События месяца**

**3**

**Налоговое бремя**

Бонусы и премии покупателям при покупке продовольственных и непродовольственных товаров

**8**

**Юридический практикум**

Готовимся к уплате «личного» налога на имущество в 2016 году

**15**

**Деловые коммуникации**

Мотивация и постановка целей:  
не дать увести себя от задуманного

**21**

**Бизнес-практикум**

Интернет вещей:  
перспективы для бизнеса

**23**

**Отдохните**

Фитнес на работе

**25**

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

# СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

КоАП РФ дополнен новым видом ответственности для нерезидентов при невыполнении требований резидентом по получению на свои счета в банках валюты РФ

**Подписан Федеральный закон от 23.06.2016 № 212-ФЗ «О внесении изменений в статью 15.25 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях».**

Установлена административная ответственность за невыполнение резидентом требования по получению на свои счета в банках валюты РФ по внешне-торговым контрактам, для которых предусматривается оформление паспорта сделки.

Соответствующая обязанность введена с целью увеличения доли использования валюты РФ в качестве платежного средства по внешне-торговым операциям.

Согласно принятому Закону невыполнение установленного требования повлечет наложение штрафа:

- на должностных лиц – в размере от 4 тыс. до 5 тыс. рублей;
- на юридических лиц – в размере от 40 тыс. до 50 тыс. рублей.

Планируется отменить ограничения на участие иностранного капитала в малом бизнесе

**Правительство рассматривает возможность отмены ограничений на иностранный капитал в малом бизнесе.**

Правительство рассматривает возможность отмены ограничений на иностранный капитал в малом бизнесе и включения иностранных компаний в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства, сообщили RNS в Минэкономразвития России.

Первый вице-премьер Игорь Шувалов дал поручение ведомствам проработать вопрос повышения планки доли участия иностранных юридических лиц и предприятий в уставном капитале субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) выше 49% с сохранением всех преференций, полагающихся МСП.

**Источник информации:** <https://rns.online/economy/Pravitelstvo-gotovo-priznat-inostrannie-kompanii-v-Rossii-malim-biznesom-2016-06-29/>

При банкротстве юридического лица предлагается в первую очередь выплачивать зарплату работникам

**В Государственной Думе РФ рассматривается законопроект, изменяющий порядок удовлетворения требований кредиторов при банкротстве юридического лица.**

В Государственную Думу внесен законопроект (№ 1112847-6 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»), которым предлагается изменить действующий порядок удовлетворения требований кредиторов в конкурсном производстве при банкротстве юридического лица. Так, в первую очередь будет оплачиваться труд лиц, работающих по трудовым договорам, а также



## СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

работников, уволенных в связи с открытием конкурсного производства. В ту же очередь будут удовлетворяться требования по судебным расходам по делу о банкротстве.

Во вторую очередь за счет конкурсной массы предлагается выплачивать вознаграждения арбитражному управляющему, лицам, исполняющим его обязанности, а также удовлетворять требования по оплате деятельности лиц, им привлеченных (в том числе если такое привлечение является обязательным).

В третью очередь будут оплачиваться коммунальные, эксплуатационные платежи, необходимые для осуществления деятельности должника, а в четвертую – иные текущие платежи.

Предполагается, что указанные правила будут применяться только относительно дел о банкротстве, возбужденных после вступления в силу нового закона.

В настоящее время действует иной порядок удовлетворения требований кредиторов в конкурсном производстве (п. 2 ст. 134 Федерального закона от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»). Так, в первую очередь удовлетворяются требования по судебным расходам, выплате вознаграждения арбитражному управляющему, лицам, выполняющим его обязанности, требования по оплате деятельности лиц, привлеченных таким управляющим (если привлечение обязательно). Во вторую очередь оплачивается труд граждан, работающих или работавших по трудовому договору, и требования о выплате выходных пособий. При этом сегодня законом не уточняется, что труд работников, уволенных в связи с открытием конкурсного производства, также оплачивается в эту очередь.

В третью очередь удовлетворяются требования об оплате деятельности лиц, привлеченных арбитраж-

ным управляющим, и такое привлечение не было обязательным, в четвертую – требования по коммунальным эксплуатационным платежам должника, а в пятую – все остальные требования по текущим платежам.

**Источник информации:** <http://www.garant.ru/news/770310/#sdfootnote1sym>

### Отмена НДФЛ с материальной выгоды по беспроцентным займам

**В Государственной Думе РФ рассматривается законопроект об отмене НДФЛ с материальной выгоды.**

Законодатели предлагают по-новому определять материальную выгоду по займам. Речь идет о материальной выгоде в виде экономии на процентах за пользование кредитами. На рассмотрение в Государственную Думу РФ поступил законопроект, предусматривающий соответствующую поправку в статью 212 НК РФ.

Экономия на процентах будет доходом в целях уплаты НДФЛ, только если заем предоставило взаимозависимое лицо. Например, организация своему работнику. Если компания даст льготный кредит человеку «с улицы», дохода, облагаемого НДФЛ, у него не появится.

**Источник информации:** законопроект № 1098704-6 «О внесении изменения в статью 212 части второй Налогового кодекса Российской Федерации (в части налогообложения материальной выгоды)» (<http://asozd2.duma.gov.ru/main.nsf/%28SpravkaNew%29?OpenAgent&RN=1098704-6&02>)





## СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

Планируется ввести досудебный порядок урегулирования споров между страховыми организациями при осуществлении механизма прямого возмещения убытков

### **Предлагается установить досудебное решение споров между страховщиками ОСАГО.**

Верховный Суд Российской Федерации внес на рассмотрение Государственной Думы проект Федерального закона № 1114997-6 «О внесении изменения в статью 141 Федерального закона «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств».

Законопроект подготовлен для оптимизации рассмотрения споров, возникающих между страховщиком, осуществившим прямое возмещение убытков, и страховщиком, который застраховал гражданскую ответственность лица, причинившего вред, и обязан возместить денежную сумму, выплаченную в порядке прямого возмещения убытков.

Согласно действующему законодательству потерпевший вправе предъявить требование о возмещении вреда, причиненного его имуществу в результате дорожно-транспортного происшествия, страховщику, который застраховал гражданскую ответственность потерпевшего. Данное правило упрощает порядок получения потерпевшими страхового возмещения в случае незначительных ДТП.

Верховный Суд отмечает, что в настоящее время в судах наблюдается значительный рост дел по искам страховщиков, осуществивших прямое возмещение убытков, к страховщикам, застраховавшим гражданскую ответственность лиц, причинивших вред в результате ДТП, ввиду неисполнения последними соглашений о прямом возмещении убытков.

Обращение страховых компаний с исками друг к другу в суд без соблюдения досудебного порядка урегулирования противоречий необоснованно переносит разрешение спора из сферы профессионального сообщества страховых компаний в государственный суд.

Предлагаемое законопроектом изменение направлено на установление досудебного порядка урегулирования споров между страховыми организациями при осуществлении механизма прямого возмещения убытков, что существенно снизит их число между страховщиками по суброгационным требованиям. Предлагается такие споры рассматривать комиссией, образованной в профессиональном объединении страховщиков, в течение 20 календарных дней, за исключением нерабочих праздничных дней, со дня поступления заявления.

**Источник информации:** <http://asozd2.duma.gov.ru/main.nsf/%28SpravkaNew%29?OpenAgent&RN=1114997-6&02>

Выплату вознаграждения арбитражному управляющему планируется отнести ко второй очереди

### **Арбитражному управляющему будет выплачиваться вознаграждение после погашения долга по зарплате.**

Требования, связанные с выплатой вознаграждения арбитражному управляющему, предлагается отнести к требованиям по текущим платежам второй очереди. В первую очередь планируется выплачивать, например, зарплату работникам должника (в



## СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

том числе уволенным в связи с открытием конкурсного производства).

Соответствующий законопроект внесен в Государственную Думу РФ 29 июня 2016 г.

**Источник информации: проект Федерального закона № 1112847-6** (<http://asozd2.duma.gov.ru/main.nsf/%28SpravkaNew%29?OpenAgent&RN=1112847-6&02>)

Индексация заработной платы  
станет обязательной

**Очередной проект об обязательности индексации зарплаты внесли в Государственную Думу РФ.**

Предлагается сделать индексацию заработной платы обязательной, за исключением случая, если месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), выше десятикратной величины прожиточного минимума трудоспособного населения, установленной в соответствующем субъекте РФ.

Кроме того, проект предусматривает введение новой статьи «Установление минимального размера индексации заработной платы в субъекте Российской Федерации в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги». Минимальный размер должны будут утверждать трехсторонние комиссии (так же как и минимальную заработную плату в регионе).

**Источник информации: законопроект № 1119655-6 «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации»**

(<http://asozd2.duma.gov.ru/main.nsf/%28Spravka%29?OpenAgent&RN=1119655-6>)

Ограничен совокупный размер  
вознаграждения, выплачиваемого  
торговой сети поставщиком  
за приобретение у него  
определенного количества  
продовольственных товаров

**Подписан Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 273-ФЗ о совершенствовании торговой деятельности, направленный на противодействие недобросовестной конкуренции и поддержку отечественного производителя.**

Основные новшества, вносимые законом:

- снижение совокупного размера вознаграждения торговым сетям в связи с приобретением у поставщиков продовольственных товаров определенного количества и платы за оказание услуг по продвижению товаров, услуг по подготовке, обработке, упаковке этих товаров, иных подобных услуг – с 10 процентов до 5 процентов от цены приобретенных товаров;
- сокращение сроков оплаты товаров с учетом срока их годности: 8 дней (для товаров со сроком годности менее 10 дней), 25 дней (при сроке годности от 10 до 30 дней), 40 дней (если срок годности свыше 30 дней, а также для российской алкогольной продукции). В настоящее время сроки оплаты составляют соответственно 10/30/45 дней;
- установление ряда запретов, в том числе на создание препятствий для доступа на товарный рынок или выхода из товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и пр.;
- усиление административной ответственности за нарушение антимонопольного законодательства при осуществлении торговой деятельности.



Амнистия нелегальных предпринимателей может состояться в 2017 году

**Федеральный закон об амнистии физических лиц, не зарегистрированных в качестве индивидуальных предпринимателей, планируется принять уже в осеннюю сессию.**

Объявив амнистию капитала для крупного бизнеса, власти решили обратить свое внимание и на индивидуальных нелегальных предпринимателей. В стадии разработки находится федеральный закон, согласно которому предлагается ввести для граждан, осуществляющих приносящую доход деятельность и не зарегистрированных в качестве индивидуальных предпринимателей, возможность добровольного уведомления властей о своем бизнесе. В качестве поощрения предлагается освободить их не только

от ответственности за ведение незаконной предпринимательской деятельности, но и предоставить налоговые каникулы на три года. Также рассматривается возможность освобождения таких честных индивидуальных предпринимателей от платы страховых взносов. Над проектом закона работает три ведомства: Министерство финансов, Министерство экономического развития и Министерство труда и социальной защиты. Законопроект направлен на обеспечение легализации самозанятости, что позволит тем гражданам, которые сейчас работают сами на себя и не имеют наемных работников и при этом официально не зарегистрированы, получить официальный статус, и предполагает создание максимально удобной и простой процедуры подтверждения статуса самозанятого гражданина, в том числе в электронном виде на основе подачи уведомления в налоговый орган.

# НАЛОГОВОЕ БРЕМЯ

## Бонусы и премии покупателям при покупке продовольственных и непродовольственных товаров

Из определений суда следует, что премии и бонусы покупателям, направленные на стимулирование последних к приобретению большего количества товаров, следует рассматривать как форму торговых скидок, изменяющих цену товара и влекущих корректировку НДС (как начисленного, так и принятого к вычету). При этом данное утверждение справедливо как для непродовольственных, так и для продовольственных товаров.

Кроме того, независимо от порядка предоставления скидок и бонусов (перечисления на расчетный счет, зачета в качестве аванса или уменьшения задолженности) при определении налогооблагаемой базы сумма выручки подлежит определению с учетом скидок.

Однако суды отметили, что связь выплаты премий с ценой товара и уменьшением стоимости товаров необходимо обосновывать в каждом конкретном случае, исходя из конкретных условий договорных отношений сторон.

Рассмотрим подробнее Определение ВС РФ от 06.05.2016 № 308-КГ16-3801 по делу № А53-22020/2014.

По данному делу ООО «Отделка Юг» (далее – общество) обратилось в арбитражный суд с заявлением о признании недействительным решения инспекции

*В мае-июне 2016 года Верховным Судом РФ был вынесен ряд определений, касающихся порядка исчисления НДС и налога на прибыль в тех ситуациях, когда компания, занимающаяся оптовой торговлей товарами, предоставляет своим покупателям различные бонусы (премии) за выполнение специальных условий договора.*

Федеральной налоговой службы по Октябрьскому району г. Ростова-на-Дону (далее – инспекция) от 30.06.2014 № 11/329, принятого по результатам выездной налоговой проверки общества за 2010-2012 гг. (был доначислен НДС).

Общество покупало непродовольственный товар у поставщика<sup>1</sup> по договору, которым были предусмотрены различные бонусы от поставщика по результатам квартала при соблюдении определенных условий:

- бонус «за объем» начислялся обществу при выполнении им объема закупок по группам товаров. Процент бонуса «за объем» зависел от выполнения обществом индивидуального плана закупок товаров, письменно согласованного сторонами;
- бонус «за комплектность» начислялся обществу при выполнении объема закупок групп товаров и рассчитывался по таблице аналогичной таблице расчета бонуса «за объем» с указанием других групп товара при выполнении тех же условий;
- бонус «за расширение ассортимента» начислялся обществу в случае, если в течение квартала общество произвело закупку не менее определенного количества товара, указанного в дополнительном соглашении.

Затем общество и поставщик подписали акты о предоставлении бонуса(ов), в которых зафиксировали

<sup>1</sup> Поставщик – ООО «КНАУФ МАРКЕТИНГ КРАСНОДАР».





вид и размер бонуса(ов), порядок расчета и порядок выплаты. При этом общество – поставщик товара – не изменяло цены ранее отгруженного товара и не вносило изменения в налоговую базу по НДС.

Выплата бонусов производилась поставщиком зачетом в счет кредиторской задолженности общества-покупателя за поставленные товары.

Налоговая инспекция по результатам выездной налоговой проверки общества за 2010–2012 гг. решила, а суды с ней согласились, что своими фактическими действиями по зачету бонусов в счет оплаты кредиторской задолженности общества перед поставщиком стороны договора (общество-покупатель и общество-поставщик) изменили тем самым стоимость товара. Однако общество после такого уменьшения цены ранее купленного товара оставило вычет по входящему НДС без изменений, тогда как оно должно было восстановить НДС на разницу между первоначальной и уменьшенной ценой.

Рассматривая спор и соглашаясь с налоговой инспекцией, судьи сослались на нормы НК РФ, которые касаются порядка исчисления НДС как покупателем, так и продавцом в случае изменения стоимости поставленных товаров.

Судьи указали: восстановлению подлежат суммы НДС в размере разницы между суммами налога, исчисленными исходя из стоимости отгруженных товаров (выполненных работ, оказанных услуг), переданных имущественных прав до и после такого уменьшения.

При этом восстановление сумм НДС производится покупателем в налоговом периоде, на который приходится наиболее ранняя из следующих дат:

- дата получения покупателем первичных документов на изменение в сторону уменьшения стоимости приобретенных товаров (выполненных работ, оказанных услуг), полученных имущественных прав;

- дата получения покупателем корректировочного счета-фактуры, выставленного продавцом при изменении в сторону уменьшения стоимости отгруженных товаров (выполненных работ, оказанных услуг), переданных имущественных прав.

При этом в актах нижестоящих судов, с которыми согласился ВС РФ, было отмечено<sup>2</sup> (см. постановление 15-го ААС от 25.09.2015 по данному делу):

«Выплата компаниями-поставщиками премий вследствие выполнения плановых обязательств бонусных программ является мерой, направленной на стимулирование дилера в продаже как можно большего количества поставляемых товаров, а значит, и их приобретении в большем количестве у поставщиков.

В случае если премии за выполнение плана продаж по результатам отчетного периода непосредственно связаны с поставками товаров, следует признать, что они наряду с иными скидками (бонусами) также являются формой торговых скидок, применяемых к стоимости товаров, оказывающих влияние на налоговую базу по налогу на добавленную стоимость (**аналогичный вывод содержится в Постановлении Президиума ВАС РФ от 07.02.2012 № 11637/11**).

В результате выплаты стимулирующих бонусов (премий) за продажу товаров за определенный период происходит уменьшение стоимости товаров, что влечет корректировку поставщиком налоговой базы по налогу на добавленную стоимость по операциям реализации товаров.

Указанное означает, что размер налоговых вычетов по налогу на добавленную стоимость, ранее заявленных покупателем, также подлежит пропорциональному уменьшению в соответствующих налоговых периодах.

**При этом применение судом положений главы 21 Налогового кодекса Российской Федерации в каждом случае связано с правовой квалифи-**

<sup>2</sup> Здесь и далее выделено консультантом.



**кацией выплачиваемых премий (бонусов). Факт связи выплаты премии с ценой товаров и уменьшения стоимости товаров при расчетах подлежит установлению при рассмотрении конкретного дела и условий договорных отношений между сторонами».**

Последний абзац приведенной цитаты следует воспринимать с учетом более позднего Определения ВС РФ от 22.06.2016 № 308-КГ15-19017. И не только потому, что оно более позднее, но также и потому, что Определение ВС РФ от 06.05.2016 было принято единолично судьей ВС РФ, а Определение ВС РФ от 22.06.2016 было принято Судебной коллегией по экономическим спорам Верховного Суда РФ, которая отменила своим определением все решения нижестоящих судов и вынесла новый вердикт.

Рассмотрим подробнее **Определение ВС РФ от 22.06.2016 № 308-КГ15-19017 по делу № А32-9413/2014.**

В этом деле ЗАО «Завод детских мясных консервов «Тихорецкий» оспаривало решение Межрайонной инспекции ФНС № 1 по Краснодарскому краю, которое было вынесено по итогам выездной налоговой проверки за 2011-2012 гг. по всем налогам (заводу был доначислен НДС).

Завод заключил с обществом-покупателем договор на поставку своей продукции (консервов детского питания), облагаемой по ставке НДС 10%. К договору было заключено дополнительное соглашение о предоставлении скидки в 6% путем изменения цены ранее поставленных товаров при закупке продукции детского питания за 2-е полугодие 2011 года на сумму более 350 млн руб.

Скидка была предоставлена. Завод на сумму скидки (24 930 004 руб.) исчислил НДС в размере 10% в сумме 2 493 000 руб. и выставил корректировочный счет-фактуру от 29.12.2011.

В своих регистрах бухгалтерского учета завод данную операцию отразил по кредиту счета 90.1 «Выручка от продаж» «сторно» в сумме 22 437 004 руб., что отразилось в оборотно-сальдовой ведомости по

счета 90 за 4-й квартал 2011 года. Сумма НДС в размере 2 493 000 руб. была отражена «сторно» по дебету счета 90.3 «НДС от реализации» и кредиту счета 68 «НДС».

Тем самым завод предоставил покупателю вознаграждение в форме ретроскидки и передал ему корректировочный (сторнировочный) счет-фактуру с указанием уменьшенной цены поставленного товара. Также завод произвел корректировку ранее начисленного НДС.

Налоговая инспекция не согласилась с заводом. Инспекция сослалась на Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», из смысла норм которого следует, что расчеты по выплате вознаграждения (премии, бонуса, скидки) покупателю связаны с расчетами по договору, а не с расчетами за реализованные товары, цена продовольственных товаров остается неизменной. Такой вид предоставления скидки, как изменение цены отгруженных товаров в отношении продовольственных товаров, не применяется (ст. 9 Закона).

Суды трех инстанций согласились с инспекцией, отметив, что данная позиция отражена также в Письмах Минфина России от 03.09.2012 № 03-07-15/120, 25.07.2013 № 03-07-11/29474, а также в Письме ФНС России от 18.09.2012 № ЕД-4-З/15464@ (размещено на официальном сайте ФНС России «Разъяснения ФНС, обязательные для применения налоговыми органами»).

Напомним, что в указанных письмах сказано, что возможность корректировки цены товаров в случае предоставления продавцом покупателю различных вознаграждений (премий) зависит от того, какие товары продаются: продовольственные или непродовольственные. Если речь идет о продовольственных товарах, то следует руководствоваться нормами Закона № 381-ФЗ, из которого, применительно к продовольствию, следует, что премии (вознаграждения), перечисляемые продавцом покупателю, не изменяют стоимость ранее поставленных товаров (п. 6 ст. 9 Закона).



На этом основании чиновники делают вывод: вне зависимости от условий договора в случае перечисления продавцом продовольственных товаров их покупателю премии (вознаграждения) за достижение определенного объема закупок данных товаров указанные премии (вознаграждения) не изменяют стоимость ранее поставленных продовольственных товаров. Соответственно, отсутствуют основания для корректировки налоговой базы по налогу на добавленную стоимость у продавца и восстановления сумм налоговых вычетов у покупателя.

Далее в письмах сказано: так как для непродовольственных товаров российским законодательством не установлены особенности их купли-продажи, то в случае перечисления продавцом непродовольственных товаров их покупателю какой-либо премии (вознаграждения) такая премия (вознаграждение) исходя из условий договора может как изменять стоимость ранее поставленного товара, так и не изменять ее.

**Судебная коллегия, рассмотрев спор, отменила все судебные акты нижестоящих судов и признала решение налоговой инспекции незаконным.** Верховные судьи применили следующую аргументацию.

Согласно пункту 2 статьи 153 НК РФ при определении налоговой базы выручка от реализации товаров (работ, услуг), передачи имущественных прав определяется исходя из всех доходов налогоплательщика, связанных с расчетами по оплате указанных товаров (работ, услуг), имущественных прав, полученных им в денежной и (или) натуральной формах.

На основании пункта 4 статьи 166 НК РФ общая сумма НДС, подлежащая уплате в бюджет, исчисляется по итогам каждого налогового периода с учетом изменений, увеличивающих или уменьшающих налоговую базу в соответствующем налоговом периоде. Таким образом, при определении налогооблагаемой базы сумма выручки подлежит определению с

учетом скидок, а в случае необходимости – корректировке за тот налоговый период, в котором отражена реализация товаров (работ, услуг).

Коллегия указала, что данный вывод **соответствует правовым подходам Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации, изложенным в Постановлениях Президиума от 22.12.2009 № 11175/09 и от 07.02.2012 № 11637/11.**

Также верховные судьи указали, что нижестоящие суды неверно истолковали и применили к налоговым отношениям нормы Закона о регулировании торговой деятельности, нарушив основные начала законодательства о налогах и сборах и принцип телеологического толкования<sup>3</sup> правовых норм.

Коллегия указала: согласно п. 1 ст. 1 НК РФ законодательство РФ о налогах и сборах состоит из Налогового кодекса и принятых в соответствии с ним федеральных законов о налогах и сборах. Поскольку Закон о регулировании торговой деятельности принят не в соответствии с НК РФ, имеет иные цели правового регулирования, он может применяться к налоговым отношениям только в том случае, если его применение соответствует нормам налогового закона и не нарушает основные начала законодательства о налогах и сборах.

В данном случае, отметила Коллегия, применение судами норм Закона о торговой деятельности привело к нарушению таких основных начал законодательства о налогах и сборах, как экономическая обоснованность налога и принципа обязательного наличия всех элементов налогообложения (статья 3 НК РФ), поскольку ввиду применения скидки в отношении соответствующей суммы отсутствовал объект налогообложения и уменьшилась налогооблагаемая база.

**Таким образом, Верховный Суд в очередной раз указал, что отраслевое законодательство применяется к налоговым отношениям только в случаях, когда оно не противоречит нормам НК РФ.**

<sup>3</sup> Телеологическое толкование – способ толкования, суть которого состоит в выяснении целевой направленности нормы права.



Также важно, что в тексте определения судьи сослались на постановления Президиума ВАС РФ, подтвердив тем самым преемственность изложенных там правовых позиций.

В частности, в **Постановлении Президиума ВАС РФ от 22.12.2009 № 11175/09 по делу № А44-109/2008** указано:

«...Независимо от того, как стороны дистрибьюторского соглашения определили систему поощрения: путем предоставления скидки, определяющей размер возможного уменьшения базисной цены товара, указанной в договоре, либо предоставления бонуса – дополнительного вознаграждения, премии, предоставляемой продавцом покупателю за выполнение условий сделки, а также независимо от порядка предоставления скидок и бонусов (перечисления на расчетный счет, зачета в качестве аванса или уменьшения задолженности) при определении налогооблагаемой базы сумма выручки подлежит определению с учетом скидок, а в случае необходимости – корректировке за тот налоговый период, в котором отражена реализация товаров (работ, услуг)».

В более позднем **Постановлении Президиума ВАС РФ от 07.02.2012 № 11637/11 по делу № А40-56521/10-35-297** рассматривалась ситуация, когда общество-налогоплательщик осуществляло предпринимательскую деятельность по розничной продаже в торговой сети магазинов Leroy Merlin товаров хозяйственного назначения, предназначенных для ремонта и строительства.

Товары приобретались обществом на основании заключаемых с поставщиками типовых договоров поставки и ежегодных соглашений к ним по ценам, установленным в прейскуранте, с учетом скидок, определяемых в процентах от цены, указанной в прейскуранте, и премий, выплачиваемых поставщиками обществу по итогам отгрузок товаров за год или квартал.

Скидки на поставляемый товар (базовая скидка, скидка на новый товар, скидка на период проведения коммерческой акции, скидка при открытии нового магазина, скидка на образцы товара) составляли от 5 до 50% от цены, указанной в прейскуранте.

Прогрессивная стимулирующая премия рассчитывалась в процентах (от 1 до 2,3%) от общей стоимости поставленных за год товаров, превышающей 80 000 000 руб., и могла рассчитываться и выплачиваться ежеквартально.

За присутствие товара в магазинах поставщики выплачивали обществу премию, размер которой составлял 1,2% от стоимости поставленного товара, расчет и выплата которой осуществлялся одновременно с прогрессивной стимулирующей премией.

При этом в указанном постановлении написано: **выплата поставщиками премии вследствие выполнения условий договоров поставки является мерой, направленной на стимулирование общества в приобретении и дальнейшей продаже как можно большего количества поставляемых товаров.**

Далее в постановлении следует вывод: **так как премии непосредственно связаны с поставками товаров, следует признать, что они наряду с упомянутыми скидками также являются формой торговых скидок, применяемых к стоимости товаров, оказывающих влияние на налоговую базу по НДС.**

На этом основании и со ссылкой на п. 2 ст. 153, п. 1 ст. 154, п. 4 ст. 166 НК РФ ВАС РФ формирует свою правовую позицию (выделено автором):

*«В результате выплаты поставщиками премий по итогам отгрузок товаров за период, определяемый в договорах поставки и ежегодных соглашениях, происходит уменьшение стоимости товаров, что влечет корректировку поставщиками налоговой базы по налогу на добавленную стоимость по операциям реализации товаров.*

*Указанное означает, что размер налоговых вычетов по налогу на добавленную стоимость, ранее заявленных покупателем, также подлежит пропорциональному уменьшению в соответствующих налоговых периодах.*

*Определив премии в качестве платы за услуги, инспекция дала им ошибочную квалификацию и не установила достоверных данных о наличии и разме-*





ре задолженности общества по налогу на добавленную стоимость.

Таким образом, **выплачиваемые поставщиками обществу на основании договоров поставки премии уменьшают стоимость поставленных товаров, что влечет необходимость изменения налоговой базы по налогу на добавленную стоимость у поставщиков и сумм налоговых вычетов по налогу на добавленную стоимость у общества, поэтому не могут быть квалифицированы в качестве платы за услуги, оказываемые обществом поставщикам**».

Также в данном постановлении указано, что решения арбитражных судов по делам со схожими обстоятельствами могут быть пересмотрены по новым обстоятельствам (п. 5 ч. 3 ст. 311 АПК РФ)<sup>4</sup>, если они были приняты на основании норм права в истолковании, расходящемся с толкованием, содержащимся в данном постановлении. А такое указание делает правовую позицию, изложенную в постановлении, обязательной для арбитражных судов.

Таким образом, в Определении ВС РФ от 22.06.2016 № 308-КГ15-19017 Судебная коллегия по экономическим спорам явным образом подтвердила действительность ранее сформированной правовой позиции ВАС РФ: **премии, непосредственно связанные с поставками товаров, следует рассматривать как формы торговых скидок, что влечет корректировку НДС**.

Кроме того, в определении от 22.06.2016 Верховный Суд **в очередной раз указал, что отраслевое законодательство не относится к налоговому законодательству, следовательно, применяется к налоговым отношениям только в случаях, когда оно не противоречит нормам НК РФ**.

**А.М. Ростошинский,  
Главный налоговый консультант  
ООО «МКПЦН-Консультант»**

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

<sup>4</sup> Текст данного пункта был изменен в связи с объединением ВАС РФ и ВС РФ, но его смысл остался прежним.



**МКПЦ предлагает услуги по подготовке  
следующих видов налоговой отчетности:**

- Уведомления и пакета документов по контролируемым сделкам;
- Уведомления об участии в иностранных организациях;
- Уведомления о контролируемых иностранных компаниях (КИК).

**Лицом, ответственным со стороны МКПЦ  
за проведение переговоров по оказанию перечисленных услуг,  
является начальник консультационного отдела  
Цуканова Татьяна Виталиевна  
(+7 (495) 221-62-64, доб. 833, [tsukanova\\_tv@mkpcn.ru](mailto:tsukanova_tv@mkpcn.ru))**



# ЮРИДИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Готовимся к уплате  
«личного» налога на имущество  
в 2016 году

До 1 декабря 2016 года граждане, являющиеся собственниками жилых и нежилых домов (зданий), квартир (помещений), гаражей, машино-мест и т.п. объектов недвижимости, должны будут уплатить налог на имущество за 2015 год. Уплата налога будет проводиться по новым правилам, установленным главой 32 Налогового кодекса Российской Федерации, вступившей в силу с 1 января 2015 года. С этой же даты утратил силу Закон Российской Федерации от 9 декабря 1991 года «О налогах на имущество физических лиц», по которому уплачивался аналогичный налог в прошлом году.

Чтобы сумма налога, выставленная налоговым органом, не стала неприятным сюрпризом, предлагаем заранее ознакомиться с тем, что же вас ожидает.

Сначала о приятном:  
льготы сохранены для всех,  
кому они предоставлялись ранее.

Основные категории льготников – это:

- пенсионеры;
- Герои Советского Союза и Российской Федерации, лица, награжденные орденом Славы трех степеней;
- инвалиды I и II групп, инвалиды с детства;
- участники войн и других боевых действий;
- военнослужащие и граждане, уволенные с военной службы с выслугой 20 лет и более;

и некоторые другие.

Дополнительные льготы могут устанавливаться законами Москвы, Санкт-Петербурга, Севастополя или актами органов местного самоуправления, и действуют они в отношении уплаты налога с объектов недвижимости, расположенных на соответствующих территориях.

В случае если ранее налогоплательщиком представлялось в налоговый орган заявление о предоставлении льготы, повторного представления заявления не требуется.

Очень важно!

При этом льгота может предоставляться в отношении одного объекта недвижимого имущества каждого вида (одной квартиры, одного дома и т.д.), который должен быть выбран самим налогоплательщиком. В случае отсутствия заявления о выборе объекта, подлежащего льготированию, налоговый орган выберет его самостоятельно по большей сумме исчисленного налога.

Раньше налоговые уведомления, на основании которых производилась уплата налога на имущество, направлялись гражданам по адресам места регистрации на бумажном носителе заказным письмом по почте. Теперь же если налогоплательщик получил доступ к личному кабинету на сайте ФНС России, то налоговое уведомление он будет получать через личный кабинет. Уведомление в бумажном виде будет приходить только в том случае, если налогоплательщик подал специальное заявление об этом. Поэтому чтобы не пропустить уведомление и, соответственно, срок уплаты налога на имущество, не забывайте заглядывать в свой личный кабинет на сайте <https://www.nalog.ru>.

Тот, кто не получал доступа к личному кабинету, по-прежнему может ждать налоговые уведомления по почте.



Ну и теперь – о самом главном:  
в каком размере мы будем платить  
налог на имущество в этом году?

Начиная с 2015 года и вплоть до 2019 года (налог за эти периоды будет уплачиваться соответственно в 2016–2020 годах) включительно возможно исчисление налога либо исходя из кадастровой стоимости объектов недвижимости, либо из инвентарной.

Кадастровая стоимость начинает применяться после того, как субъектом Российской Федерации, в котором расположен объект недвижимости, утверждены результаты кадастровой оценки и актом соответствующего органа местного самоуправления или города федерального значения (Москвы, Санкт-Петербурга, Севастополя) введен указанный порядок определения налоговой базы (то есть порядок, при котором для исчисления налога используется кадастровая стоимость имущества). До этого момента для исчисления налога применяется инвентарная стоимость объекта недвижимости.

Органы власти 28 субъектов Российской Федерации приняли решение о применении с 01.01.2015 кадастровой стоимости объектов недвижимости в качестве налоговой базы. Актуальный перечень таких регионов указан на сайте Федеральной налоговой службы (ФНС) по адресу <https://www.nalog.ru> (раздел «Справочная информация о ставках и льготах по имущественным налогам»).

Также уже сейчас в личных кабинетах налогоплательщиков на сайте ФНС России появляется информация о том, с какой стоимости (инвентарной или кадастровой) будет исчисляться налог по каждому объекту за 2015 год и размер этой стоимости.

Ознакомиться с размером кадастровой стоимости конкретного объекта недвижимости (при ее наличии) можно и на сайте Росреестра [https://rosreestr.ru/wps/portal/online\\_request](https://rosreestr.ru/wps/portal/online_request).

Если налог исчисляется с кадастровой стоимости, то эта стоимость определяется по состоянию на 1 января года, за который платится налог.

Налоговая база определяется как кадастровая стоимость объекта недвижимости, уменьшенная:

- по квартире – на кадастровую стоимость 20 кв. м общей площади этой квартиры;
- по комнате – на кадастровую стоимость 10 кв. м площади этой комнаты;
- по жилому дому – на кадастровую стоимость 50 кв. м общей площади этого жилого дома;
- по единому недвижимому комплексу, в состав которого входит хотя бы одно жилое помещение (жилой дом), – на один миллион рублей.

Вышеназванные размеры налоговых вычетов могут быть увеличены органами местного самоуправления или органами государственной власти городов федерального значения.

Поясним на примере конкретной квартиры, расположенной в городе Москве (Москва – один из 28 субъектов РФ, которые ввели уже с 2015 года кадастровую стоимость для целей обложения налогом на имущество; при этом никаких дополнительных налоговых вычетов в Москве не предусмотрено):

- площадь квартиры – 70 кв. м;
- кадастровая стоимость на 01.01.2015 – 11 480 000 рублей;
- кадастровая стоимость одного кв. м этой квартиры составит 164 000 рублей, а 20 кв. м – 3 280 000 рублей;
- следовательно, налог с такой квартиры будет взиматься с налоговой базы в размере 8 200 000 рублей (11 480 000 минус 3 280 000 рублей).





Налоговые ставки, как и раньше, устанавливаются актами органов местного самоуправления или законами городов федерального значения на основании базовых ставок, установленных Налоговым кодексом (их три: 0,1%, 0,5% и 2% в зависимости от вида имущества). По основным видам имущества, принадлежащим гражданам (*жилые дома, помещения, незавершенные объекты жилого назначения; недвижимые комплексы, в состав которых входит хотя бы одно жилое помещение (дом); гаражи и машино-места; хозяйственные строения или сооружения площадью не более 50 кв. м каждое, расположенные на земельных участках, предоставленные для личного подсобного, дачного хозяйства, огородничества, садоводства или индивидуального жилищного строительства*), стоимостью не более 300 млн рублей базовая ставка составляет 0,1%.

Местные органы (органы власти городов федерального значения) могут уменьшить базовые ставки вплоть до нуля или увеличить, но не более чем в три раза, а также установить дифференцированные ставки в зависимости от величины кадастровой стоимости, вида, места нахождения объекта налогообложения, видов территориальных зон, в границах которых расположен объект налогообложения.

Например, Москва как субъект федерации воспользовалась и правом установления дифференцированных ставок (в зависимости от величины кадастровой стоимости, а также в зависимости от вида объекта налогообложения), и правом увеличения базовой ставки, определив в своем Законе от 19.11.2014 № 51 «О налоге на имущество физических лиц» такие размеры налога:

1) по жилым домам и помещениям; по единым недвижимым комплексам, в состав которых входит хотя бы одно жилое помещение (дом); по хозяйственным строениям или сооружениям площадью не более 50 кв. м, расположенным на земельных участках, предоставленным для ведения личного подсобного, дачного хозяйства, огородничества, садоводства или индивидуального жилищного строительства:

Кадастровая стоимость объекта	Ставка налога
До 10 млн рублей (включительно)	0,1%
Свыше 10 млн рублей до 20 млн рублей (включительно)	0,15%
Свыше 20 млн рублей до 50 млн рублей (включительно)	0,2%
Свыше 50 млн рублей до 300 млн рублей (включительно)	0,3%

2) по гаражам и машино-местам – 0,1%;

3) по объектам незавершенного строительства жилого назначения – 0,3%.

Воспользовавшись цифрами вышеприведенного примера, рассчитаем полную сумму налога на имущество, исходя из налоговых ставок Москвы. Кадастровая стоимость квартиры составляет 11 480 000 рублей, значит, будет применяться ставка 0,15%. При налогооблагаемой базе 8 200 000 рублей (напомним, она появилась в результате вычета, который по квартире учитывается в размере кадастровой стоимости 20 кв. м квартиры) налог составит 12 300 рублей (8 200 000 рублей \* 0,15%).

Эта сумма более чем в полтора раза выше того налога, который был уплачен по этой же квартире в прошлом году, исходя из инвентаризационной стоимости квартиры (эта сумма составляла 7 800 рублей).

Как уже сказано, пример приведен нами по конкретному реальному объекту налогообложения. Результаты подсчета по другим объектам, по которым налог «переведен» на уплату, исходя из кадастровой стоимости, конечно, будут отличаться, но в любом случае не в пользу налогоплательщика, а в пользу государства.



К сожалению, можно констатировать факт существенного увеличения налоговой нагрузки по имущественным налогам!

Дабы предотвратить негативные социальные последствия, которые могли бы иметь место в результате недовольства в связи с существенным увеличением налоговой нагрузки, да еще и в непростых экономических условиях, законодатели решили прибегнуть к проверенному средству: увеличивать налоги постепенно, в течение четырех лет после перехода к кадастровой стоимости.

А в первые четыре года после введения кадастровой стоимости налог на имущество будет считаться по специальной формуле, суть которой сводится к тому, что будет взята сумма налога, уплаченного в последний год применения инвентаризационной стоимости для целей налогообложения, и эта сумма увеличится в первый год на 20% от разницы между новой и прежней суммой налога, во второй год – на 40%, в третий год – на 60%, в четвертый год – на 80%. И начиная с пятого года применения кадастровой стоимости налог будет уплачиваться в полном размере. Покажем сказанное на цифрах того же примера:

- разница между суммой налогов за 2014 и 2015 годы составит 4 500 рублей (12 300 рублей – 7 800 рублей);
- 20% от этой разницы составляет 900 рублей;
- **таким образом, налог составит:**
  - за 2015 год – 8700 рублей (7 800 + 20% разницы, или 900 рублей);
  - за 2016 год – 9 600 рублей (7 800 + 40% от разницы, или 1 800 рублей);
  - за 2017 год – 10 500 рублей (7 800 + 60% от разницы, или 2 700 рублей);
  - за 2018 год – 11 400 рублей (7 800 + 80% от разницы, или 3 600 рублей);
  - за 2019 год – 12 300 рублей (полная сумма).

Как можно попытаться уменьшить налог, исчисляемый исходя из кадастровой стоимости имущества?

Только добившись снижения этой стоимости! Это можно сделать путем обращения в суд либо сначала в комиссию по рассмотрению споров о результатах определения кадастровой стоимости, а затем (если вы не согласитесь с ее решением) в суд.

Вышеназванная комиссия создается при каждом управлении Росреестра по субъекту Российской Федерации.

Основанием для пересмотра результатов определения кадастровой стоимости является:

- либо недостоверность сведений об объекте недвижимости, использованных при определении его кадастровой стоимости (такие сведения можно получить, обратившись с запросом в орган, который являлся заказчиком кадастровой оценки);
- либо установление в отношении объекта недвижимости его рыночной стоимости, которая отличается от кадастровой, на дату, по состоянию на которую установлена кадастровая стоимость.

Для оспаривания кадастровой стоимости в выше-названную комиссию подается соответствующее заявление, к которому прилагаются:

- кадастровая справка о кадастровой стоимости объекта недвижимости;
- нотариально заверенная копия свидетельства о праве на собственность на объект недвижимости;
- в зависимости от оснований пересмотра кадастровой стоимости:
  - либо документы, подтверждающие недостоверность сведений об объекте недвижимости, использованных при определении его кадастровой стоимости,
  - либо отчет оценщика о рыночной стоимости объекта недвижимости, составленный на бумажном носителе и в форме электронного документа.



В случае изменения кадастровой стоимости объекта недвижимости эта новая стоимость учитывается при определении налоговой базы начиная с налогового периода, в котором подано соответствующее заявление о пересмотре кадастровой стоимости. То есть если заявление о пересмотре вы подадите в 2016 году, налог за 2015 год пересмотрен уже не будет в любом случае.

На портале Росреестра [http://rosreestr.ru/wps/portal/cc\\_ib\\_svedFDGKO](http://rosreestr.ru/wps/portal/cc_ib_svedFDGKO) (сервис «Получение сведений из фонда данных государственной кадастровой оценки») можно ознакомиться с результатами государственной кадастровой оценки конкретного объекта недвижимости, узнать, кто являлся заказчиком работ по оценке, скачать отчет оценщика об определении кадастровой стоимости.

Ну и наконец, несколько слов для тех, чья недвижимость располагается в том субъекте федерации, который пока применяет порядок исчисления налога на имущество физических лиц исходя из инвентаризационной стоимости.

Эта инвентаризационная стоимость, то есть налогооблагаемая база, определяется на основании по-

следних имеющихся о ней данных, представленных в налоговые органы до 1 марта 2013 года и с применением коэффициента-дефлятора. За 2015 год коэффициент составит 1,147, за 2016 год - 1,329.

Налоговые ставки устанавливаются органами местного самоуправления (органами государственной власти городов федерального значения) в следующих пределах:

- при суммарной налоговой базе до 300 тыс. рублей – до 0,1% включительно;
- при суммарной базе свыше 300 тыс. до 500 тыс. рублей включительно – свыше 0,1% до 0,3% включительно;
- при суммарной базе свыше 500 тыс. рублей – свыше 0,3% до 2,0% включительно.

Ознакомиться с принятыми органами местного самоуправления или органами государственной власти городов федерального значения налоговыми ставками можно на сайте ФНС России <https://www.nalog.ru> (раздел «Справочная информация о ставках и льготах по имущественным налогам»). Скорее всего, это будут ставки прошлого года.

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

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



### **МКПЦ предлагает полный спектр услуг по юридическому сопровождению деятельности, включая:**

- абонентное юридическое обслуживание;
- письменные и устные консультации;
- сопровождение переговоров с клиентами;
- разработка и экспертиза проектов договоров и локальных нормативных актов;
- оспаривание результатов проверок налоговых и прочих контролирующих органов;
- досудебное урегулирование споров;
- представительство в судах (арбитражных, общей юрисдикции, третейских);
- кадровый аудит;
- регистрационные действия.

**Лицом, ответственным со стороны МКПЦ  
за проведение переговоров по оказанию юридических услуг,  
является начальник юридического отдела  
Ильина Инна Михайловна  
(+ 7 (495) 221-62-66, доб. 834, [ilina\\_im@mkpcn.ru](mailto:ilina_im@mkpcn.ru))**





## ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Мотивация и постановка целей:  
не дать увести себя  
от задуманного

Заметьте: нам приходится. В чем бы ни заключалась проблема – поиск места жительства или работы, карьерный рост или его отсутствие, потребность самореализоваться или ограниченность в средствах – все это так или иначе подталкивает нас к разного рода действиям. В идеале – должно подталкивать.

Но что мы чаще всего делаем, когда попадаем в сложную ситуацию? Правильно: ничего. И на что мы жалуемся? На нехватку сил, талантов, способностей и возможностей? Как бы не так. Мы жалуемся на отсутствие мотивации. Только вдумайтесь: у нас уже есть проблема или ситуация, подталкивающая нас к изменениям, – но этого недостаточно. Мы действительно все время чего-то ждем: кто-то придет нас уговаривать, ситуация разрешится сама собой, нам даже не придется ничего делать.

Смешно, не правда ли? А ведь так или почти так работает наше сознание в сложную минуту. Откуда, по вашему, все эти бесчисленные семинары на тему «Как заставить себя делать то-то», «Как обнаружить мотивацию».

Никак. Никому не нужна мотивация, чтобы попытаться поплыть, когда тонешь, или выдернуть из подошвы гвоздь на утренней пробежке, или спросить дорогу в чужом городе, когда потерялся и не знаешь, где твоя гостиница. И ведь что замечательно: когда нам по-настоящему надо, мы в состоянии спросить дорогу в малознакомой стране, не зная языка, поборов стеснительность, и главное, найти потом дорогу к месту назначения, следуя советам местных жителей. Инте-

*Время от времени – некоторые психологи уверены, что раз в три года, некоторые придерживаются обтекаемой формулировки «иногда» – нам приходится что-то менять в жизни.*

ресно: почему в такие минуты нами не владеет проблема мотивации? Мы ведь не требуем убедить нас, что нам нужно вернуться в гостиницу, не записываемся на курсы «Как не остаться ночевать на улице: советы от лучших специалистов». Мы просто делаем то, что приблизит нас к цели.

Так что давайте просто договоримся: никакой мотивации не существует. Есть только наше желание дойти, справиться и достичь. Никто за нас не выучит новый язык, не пройдет курсы переквалификации, не обновит резюме и не сходит на собеседование.

Вот она – наша проблема. Цели и неумение их ставить. Первое условие, уводящее нас в сторону от задуманного и сильно понижающее любые шансы на успех, – подмена цели понятием «мечта».

Мечта берет нас за руку и уводит прочь от реальности. Наука же целеполагания заключается в том, что, прежде чем настаивать на своем, нужно ответить на простой, четкий и ясный вопрос: «Как я собираюсь это сделать?» И чем честнее, конкретнее и лучше вы ответите себе на этот вопрос – тем ближе станет ваша цель. Для того чтобы мечтать выиграть, скажем, ежегодный марафон, можно продолжать сидеть на диване и есть чипсы. Для того чтобы выиграть ежегодный марафон, придется встать с дивана, достать кроссовки и отправиться на пробежку.

Конечно, одной конкретностью здесь не обойдешься. Вы хотите поменять работу, купить машину, отправиться в путешествие, но некоторых пунктов в



плане пока просто нет: скажем, вы не знаете, какое количество времени отводить на это, да и вдруг вам вообще не стоит ехать в путешествие через полгода, а стоит немного подождать? Вот именно для таких случаев существуют технологии постановки целей.

Из известных, на наш взгляд, достойна внимания **технология SMART** (схема SMART). Это аббревиатура: Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound. В переводе на русский: Конкретность, Измеримость, Достижимость, Актуальность (также: релевантность, согласованность), Ограниченность во времени – КИДАО.

Авторство достоверно неизвестно. Одни источники утверждают, что впервые акроним SMART употребил в 1965 г. Пол Мейер, который изучал проблемы эффективного менеджмента. Другие ссылаются на разработку концепции умных целей Джоржем Дораном в статье, опубликованной в журнале Management Review за 1981 г., и считают автором его. В связи с технологией SMART упоминается также имя Питера Друкера, который работал над теорией управления по целям, широко применяя целеполагание по SMART.

**SPECIFIC** (также встречаются варианты – *significant, stretching, simple*) – конкретность. Подразумевает не только требование к постановке самой цели, но и одинаковое понимание ее на всех уровнях, которые она пройдет в процессе реализации. В больших корпорациях решение от принимающих до воплощающих в жизнь проходит долгий путь. Рядовой сотрудник должен видеть цель так же четко, как и менеджмент, и главное – в том же ключе. Емкая и конкретно сформулированная цель имеет больше шансов на достижение.

**MEASURABLE** (иногда – *motivational, manageable*). Измеримость – критерий, который призван на количественном материале продемонстрировать, как достигается цель, или система мерок, с помощью которой определяется степень достижения цели. Без этого критерия невозможно ни оценивать выполнение работы, ни контролировать сам процесс.

**ACHIEVABLE** (возможные варианты – *appropriate, agreed, attainable, actionable*). Достижимость – этот критерий отвечает на вопрос: как цель должна быть достигнута с учетом имеющихся ресурсов? Над достижением запланированного результата работают разные люди с разным образованием, трудоспособностью, уровнем самоотдачи, самоорганизации. Поэтому часто употребляется слово *appropriate* – соответствующий. Что значит применение менеджером различных подходов к каждому сотруднику, работающему над достижением поставленной цели, исходя из его особенностей.

**RELEVANT** (еще – *results-oriented, resonant, realistic*). Актуальность – критерий, который объясняет, как максимально эффективно достичь поставленной цели, выяснить, правильно ли определены (актуальны ли) способы достижения результата. Для определения цели в соответствии с этой категорией задаются следующие вопросы: эта цель стоящая? Правильно ли выбрано время для решения? Совпадает ли эта цель с другими нашими усилиями и потребностями? Есть ли у нас люди, способные это сделать? Позволяют ли условия нашей деятельности (экономической, технической) ее осуществить?

**TIME-BOUND** – привязанный ко времени. Любая важная цель должна быть ограничена во времени, иметь свой срок.

Материал представлен компанией **Mental Skills**  
специально для «Бюллетеня руководителя»  
**+7 (495) 532-62-60, info@mental-skills.ru**  
**www.mental-skills.ru**



# БИЗНЕС- ПРАКТИКУМ

Интернет вещей:  
перспективы для бизнеса

Интернет вещей (Internet of Things, IoT) – это вычислительная сеть физических объектов, оснащенных встроенными технологиями для взаимодействия друг с другом или с внешней средой. Сегодня развитие также получила концепция Интернета всего (Internet of Everything, IoE), которая предполагает объединение людей, процессов, данных и физических объектов в единую сеть. По мнению специалистов из компании Cisco Business Solutions Group (CBSG), IoT – это состояние Интернета начиная с момента, когда количество «вещей или объектов», подключенных к Интернету, превышает население планеты. В своем исследовании компания приводит такие цифры: в 2015 году на 7,2 млрд человек приходилось 25 млрд подключенных устройств – более трех на одного жителя планеты. А саму точку появления Интернета вещей они определяют между 2003 и 2010 годами.

Концепция «связанных вещей» применима в любой отрасли и отдельной компании, где есть потребность соединить беспроводным или проводным способом большое количество объектов, что позволит управлять ими как единой системой через Интернет. В объекты – от футбольного мяча до холодильника – встраиваются датчики, сенсоры, которые считывают информацию в режиме онлайн. На основе обработки поступающих данных и принимаются решения. Интернет вещей эффективен во многих сложных системах: так родились понятия «умный дом», «умный город». В случае с применением Интернета вещей на производстве речь идет о промышленных

*Интернет вещей – это дальнейшее развитие глобальной сети. В восьмидесятых появился персональный компьютер, через 10 лет – Интернет, потом «умные телефоны», а первые десятилетия XXI века становятся эрой IoT. Принципиальное отличие Интернета вещей от собственно Интернета: устройства смогут общаться друг с другом, с внешней средой и принимать решения без участия человека.*

роботах и системе их «взаимоотношений». Каждая отрасль и каждая отдельная компания выиграют за счет внедрения объектов Интернета вещей в свои бизнес-модели и, как следствие, откроют новые и лучшие способы ведения бизнеса.

Применение концепции IoT преследует вполне конкретные цели. Интернет вещей обеспечивает оперативный доступ к информации, которую изделие генерирует в процессе эксплуатации. Это поможет производителю обеспечить контроль состояния товара и дистанционно обновлять встроенный программный код. Благодаря обмену данными онлайн производитель получает новую информацию, которая поможет ускорить продажи и увеличить их объем, улучшить обслуживание или сделать разработку изделий более эффективной.

Решения в области Интернета вещей могут подключаться к бизнес-системам компании. Они умеют встраиваться в учетные и ERP/CRM-системы и системы управления цепочками поставок. Такая интеграция помогает сделать производственное предприятие более гибким и, соответственно, быстрее реагировать на любые изменения – от затруднений с логистикой до смены предпочтений пользователей.

Наконец, Интернет вещей в ближайшие годы будет серьезно влиять на рынок труда. «Если смотреть прогнозы по занятости (в Америке, например, делают пяти-, семилетние прогнозы по востребованным специалистам), видно, какие сферы будут расти по



зарплате и по количеству занятых специалистов. Это все, что связано со сложной системной инженерией, цифровым управлением, анализом больших данных, специальной аналитикой. В то время как базовые традиционные сектора будут уменьшаться в объеме, соответственно, люди в них будут пере-квалифицироваться, – объясняет Марина Липецкая, директор Фонда «ЦСР «Северо-Запад». – И это нормально: рынок труда меняется вслед за тем, как меняется индустрия. Лет 15 назад мы с вами наблюдали, как растут сервисы – по объему занятых и вовлеченных. Некоторое время назад мы видели, как востребованы стали программисты. Сейчас есть потребность в системных программистах, аналитиках и специалистах по работе с большими данными: они нужны в тех областях, где мы видим существенную

технологическую модернизацию и новые технологические процессы».

Эксперты предупреждают, что сам по себе факт подключения устройства – производственного оборудования или готовых изделий – к Интернету еще не несет преимуществ для бизнеса. Без грамотного управления и четкой стратегии новые интерфейсы и потоки данных могут создать хаос и подвергнуть информационные ресурсы производителя опасности. Поэтому, развивая IoT, нужно тщательно спланировать взаимодействие «вещей» и роль поступающей от них информации в решении бизнес-задач компании.

**Отдел развития бизнеса  
аудиторской компании МКПЦ**





# ОТДОХНИТЕ

## Фитнес на работе

*Офисные работники ведут сидячий образ жизни и часто встают из-за стола только во время обеденного перерыва. Это наносит заметный вред здоровью, а на посещение спортзала из-за напряжённого графика часто не остаётся свободного времени.*

Сегодня набирает популярность тенденция проводить спортивные мероприятия в офисном пространстве. О пользе спорта знают все. Но далеко не каждый работодатель решается на внедрение фитнес-программ в своем офисе. Распространена практика компенсировать часть или полную стоимость абонемента в спортклуб. Некоторые компании предлагают посещение бассейна и другие виды физической активности.

Только вот оценка эффективности подобных мероприятий вызывает затруднения: непосредственно посещение оплаченного фитнес-пространства сложно отследить. Часто сотрудники либо не посещают тренировки, либо делают это настолько редко, что позитивных изменений работоспособности коллектива благодаря фитнесу не происходит. А причины прогулов полезных тренировок — усталость после рабочего дня, неудобное расположение клуба, не хватает средств.

В действительности фитнес-программы, так же как и тренировки для всех работников, сегодня считаются одной из самых выгодных инвестиций в бизнес, так как способствуют повышению физического тонуса в рабочей обстановке и производительности труда, поднимают дух лидерства.

Спорт активизирует умственную деятельность и улучшает психическое состояние. Насущная проблема современного мира — сидячий образ жизни и нереализованный потенциал собственного тела. Как результат: износ организма наступает гораздо раньше



ше положенного срока. Ученые доказали этот факт. Участники опроса, занимавшиеся фитнесом на работе во время обеденного перерыва, отмечали: в дни занятий они мыслили более ясно и выполняли больше дел. Физически тренированный человек успешнее справлялся со своими трудовыми обязанностями и реже пропускал работу из-за болезни.

Довольно часто встречаюсь с таким стереотипом: офисный фитнес ассоциируют с производственной гимнастикой, которую проводили в советское время на заводах и других производствах. Останавливается производственный процесс, и на рабочем месте весь коллектив на счет раз-два-три-четыре выполняет приседания и другие упражнения, которые им предлагает голос из радиоприемника. Сегодня подобная производственная гимнастика не вызывает положительных эмоций и желания участвовать. Фитнес-сфера развивается, радуя нас большим раз-



нообразием программ: это танцевальные, кардио, силовые, статические и даже боевые направления. Каждый может найти подходящие темп и нагрузку.

Занятия обычно проводятся в конференц-залах или другом имеющемся пространстве, не мешая рабочему процессу других сотрудников. Существенный плюс проведения спортивных мероприятий на территории работодателя – это экономия времени на дорогу до спортклуба.

Зачастую в компаниях нет человека, который может взять на себя организацию подобных мероприятий. Эту роль готовы взять на себя спортивные клубы, которые профессионально и на высоком уровне смогут внедрить офисный фитнес: подберут тренера, который органично впишется в атмосферу, предоставят разнообразные направления занятий. И в любой момент можно добавить или заменить один класс на другой. Например, для многих наших клиентов важно регулярно приглашать новых тренеров. Благодаря большой базе мы имеем доступ к лучшим профессионалам любого направления. Также организаторы берут на себя корректировку программы и согласование деталей проведения тренировки, различные пожелания и прочие детали и нюансы.

Офисные фитнес-клубы позволяют получать консультации опытных инструкторов во время занятий, укомплектовать существующее пространство тренажерного зала и общее число сотрудников, подобрать



самое эффективное оборудование, наиболее активную общую фитнес-программу для стимуляции. Большинство упражнений направлено на восстановление и улучшение деятельности сердца, укрепление всех групп мышц и координацию движений: танцы, ходьба, фитнес-йога, аэробика.

Такие тренировки визуально разрушают необоснованные барьеры и помогают улучшению взаимоотношений между сотрудниками. Упражнения способствуют снятию стресса, болей в спине, нормализуют артериальное давление. В результате — уменьшение числа больничных листов.

**Оксана Дятлова**  
**Ответственный организатор**  
**Fitness office**

**Материал представлен компанией Fitness office  
специально для «Бюллетеня руководителя»  
+7 (916) 828-54-00, sale@fit-office.ru  
www.fit-office.ru**