



- аудит
- налоги
- право
- управленческий консалтинг

**Июль  
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

Налоговые последствия при заключении договоров с казахскими контрагентами

10

Юридический практикум

Вы уверены, что ваше предприятие все еще малое?

14

Деловые коммуникации

Как и зачем руководителю плыть по течению?

18

Бизнес-практикум

Как «включить человеческий капитал»?

22

Отдохните

Отдых в сети: совместить онлайн-образование и хобби

26

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

Разработана концепция создания единого реестра, содержащего сведения о каждом гражданине РФ

**Нас всех посчитают: каждый гражданин РФ получит свой уникальный номер в ресурсе, содержащем сведения о населении страны.**

Каждый гражданин РФ получит свой уникальный неизменяемый номер – это предусматривает проект концепции создания и ведения единого федерального информационного ресурса, содержащего сведения о населении страны.

В январе 2016 года Президент РФ своим указом поручил правительству в целях совершенствования порядка исчисления и уплаты страховых взносов в государственные внебюджетные фонды внести в Госдуму законы, предусматривающие формирование и ведение единого федерального информационного ресурса, содержащего сведения о населении РФ.

26 июля 2016 г. проект концепции обсуждался на заседании правительственной комиссии по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности. По итогам заседания глава Минкомсвязи Николай Никифоров сообщил, что премьер-министр Дмитрий Медведев поручил в сентябре-октябре завершить разработку концепции, а в ноябре – подготовить федеральный закон.

Проект концепции подготовил Минфин РФ. Предполагается, что реестр будет содержать базовые сведения о населении России, через него будет вестись персонифицированный учет отдельных сведений о гражданах, формироваться актуальные данные, которые используют органы власти для обеспечения

прав граждан и выполнения своих функций и оказания услуг. Минфин ссылается на успешный зарубежный опыт функционирования единых реестров: в некоторых странах благодаря наличию такой системы даже отпала необходимость в проведении переписи населения.

В реестре будут содержаться сведения о гражданах РФ, иностранных гражданах и лицах без гражданства, постоянно проживающих на территории России, а также о российских гражданах, постоянно проживающих за рубежом.

В реестр будут включены персональные данные граждан (настоящая и предыдущая фамилия, имя и отчество, дата и место рождения, место жительства, место пребывания, гражданство, об умерших – дата и место смерти, место захоронения). Помимо этого в него будут вноситься дополнительные персональные данные, в частности, сведения об образовании и обучении, отношении к воинской обязанности, дееспособность, сведения о судимости, для иммигрантов – страна прибытия, а также персональные данные родственников (фамилия, имя, отчество родителей, супругов, детей, дата и место их рождения). Также в реестре будет содержаться информация о документах граждан (номера свидетельства о рождении, виды, номера и другие сведения о документах, удостоверяющих личность, удостоверяющих право на определенные виды деятельности), данные о постановке гражданина на учет в налоговых органах, на учет по месту жительства, сведения о регистрации в системе обязательного пенсионного, медицинского, социального страхования; сведения о постановке на учет в органах занятости и на учет в качестве нуждающегося в соцзащите.

Не будет вноситься в реестр информация о расовом или этническом происхождении, политических,



## СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

религиозных убеждениях, принадлежности к профсоюзным объединениям и обществам, состоянии здоровья.


Сведения о каждом физлице будут формировать запись, которой будет присваиваться уникальный неизменяемый номер. Это 12-разрядный код, в котором учитывается год, месяц и день формирования записи, ее порядковый номер в реестре и контрольное число. Записи реестра не могут уничтожаться или изыматься, при их изменении ранее внесенные записи также сохраняются.

В реестр могут вноситься только сведения, которые уже содержатся в других государственных и муниципальных информационных системах. Внесение сведений, которые раньше не были учтены, «напрямую» в единый реестр не должно предусматриваться, полагают разработчики концепции.

Основу реестра будут составлять сведения Единого государственного реестра записей актов гражданского состояния и сведения, содержащиеся в информационных системах Министерства внутренних дел РФ, в части иностранных граждан и лиц без гражданства. Остальные сведения будут поступать в реестр из других специализированных информационных систем. К информации в реестре будут иметь доступ все совершеннолетние граждане в той части сведений, которая касается непосредственно их самих и их несовершеннолетних детей. Органы власти будут иметь доступ к информации, необходимой им для выполнения государственных и муниципальных функций.

Граждане будут иметь доступ к сведениям реестра через Единый портал государственных и муниципальных услуг. Органы власти смогут получать персонализированные сведения из него только через регламентный обмен информацией или по запросу. Доступ органов власти к реестру через информационную систему его ведения будет предоставляться только к обезличенным сведениям после процедуры регистрации, идентификации и аутентификации.

Минфин РФ будет руководить формированием и ведением ресурса с точки зрения методологии и



координировать действия других органов власти по формированию и ведению реестра. Федеральная налоговая служба будет создавать и развивать информационную систему ведения реестра, в том числе информационно-технологическую инфраструктуру, а также будет оператором информационной системы ведения реестра.

Минкомсвязи РФ будет проводить экспертную оценку документов по информатизации, формируемых при создании системы ведения реестра, и обеспечивать подключение системы к инфраструктуре.

Концепцию создания реестра предлагается реализовать в три этапа. На первом этапе, в 2016-2018 годах, планируется разработка законодательных и нормативных правовых актов, регламентирующих формирование и ведение реестра, а также проектирование информационной системы ведения реестра. На втором этапе, в 2019-2020 годах, будет создана информационная система ведения реестра, проведено первоначальное наполнение ресурса и организовано взаимодействие этой системы с системой ведения реестра записей актов гражданского состояния и другими специализированными государственными информационными системами. На третьем этапе, в 2021-2024 годах, предусматривается дальнейшее развитие системы ведения реестра.

С точки зрения технического обеспечения на первом этапе будет создана отказоустойчивая информационно-технологическая инфраструктура, на втором этапе – катастрофоустойчивая информационно-технологическая инфраструктура, в это же время система ведения реестра будет подключена к инфраструктуре, которая обеспечивает ее взаимодействие с другими информационными системами.

**Источник информации:** <http://www.klerk.ru/boos/news/447527/>

## СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

ЦБ РФ сохранил ключевую ставку  
на уровне 10,5% годовых

### **ЦБ РФ сохраняет возможность дальнейшего снижения ключевой ставки.**

ЦБ РФ рассматривает возможность дальнейшего снижения ключевой ставки, которая будет зависеть от инфляционных рисков и соответствия инфляции прогнозу, говорится в пресс-релизе регулятора.

Центробанк РФ также сообщил, что уровень замедления инфляции в целом совпал с прогнозами. Темп прироста потребительских цен сейчас упал до 7,2%, а годовая динамика составит менее 5% в июле 2017 года и достигнет целевого уровня 4% в конце 2017 года.

Напомним, ЦБ решил сохранить ключевую ставку на уровне 10,5% годовых. Последний раз ЦБ менял ставку 10 июня 2016 года, тогда она была понижена с 11% на 0,5 п.п.

Принимая такое решение, Центробанк исходил из того, что рост цен замедлился, денежно-кредитные условия остаются умеренно жесткими, а также сохранения рисков недостижения таргета по инфляции в 4% в 2017 году.


Следующее заседание совета директоров ЦБ состоится в сентябре.

**Источник информации:** <http://izvestia.ru/news/624527>

На сайте ФНС РФ можно узнать  
о задолженности контрагента

### **На сайте ФНС можно проверить, платит ли ваш контрагент налоги.**

С 1 июля на сайте Федеральной налоговой службы в тестовом режиме начал работать сервис по проверке контрагентов.



Можно получить сведения о юридических лицах, не представляющих налоговую отчетность более года и/или имеющих по состоянию на 01.07.2016 превышающую 1000 рублей задолженность по уплате налогов, которая направлялась на взыскание судебному приставу-исполнителю.

**Источник информации:** <http://www.klerk.ru/buh/news/447526/>

Подготовлен проект тарифов  
на перемещение и хранение  
задержанных транспортных средств

### **Оплатить хранение задержанного авто нужно будет в срок, не превышающий срок уплаты штрафа.**

ФАС подготовила проект новых методических указаний по расчету тарифов на перемещение и хранение задержанных транспортных средств. Предлагается также ввести правило, по которому будут устанавливаться сроки оплаты указанных действий.

Оплатить перемещение на спецстоянку и (или) хранение на ней задержанных ТС потребуется в срок, не превышающий срок уплаты штрафа. Речь идет о штрафе за нарушения, при которых происходит задержание ТС. Вероятно, с 1 сентября субъекты РФ будут применять это правило, определяя конкретные сроки оплаты.

**Документ: проект Приказа ФАС России** (<https://regulation.gov.ru/projects#npa=50910>)

## СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

С 1 августа 2016 г. предусмотрено создание единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – МСП), изменены критерии отнесения юридических лиц и ИП к субъектам МСП

**Постановление Правительства РФ от 26 июля 2016 г. № 719 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».**


**Для субъектов малого и среднего предпринимательства расширили доступ к закупкам инфраструктурных монополий и компаний с государственным участием.**

В целях реализации этого Закона вносятся изменения в отдельные акты Правительства РФ.

В частности, устанавливается право заказчика проверять соответствие участника закупки критериям отнесения к субъектам МСП с использованием сведений единого реестра субъектов МСП.

Кроме того, с 50 млн руб. до 200 млн руб. увеличен размер начальной (максимальной) цены договора (цены лота) на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг, исходя из которого устанавливается обязанность заказчиков проводить закупки, участниками которых могут быть только субъекты МСП. Также увеличен размер начальной (максимальной) цены договора (цены лота) на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг, при котором заказчик вправе закупать такие товары, работы, услуги у субъектов МСП, – с 200 млн руб. до 400 млн руб.

Постановлением Правительства РФ об особенностях участия субъектов МСП в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юрлиц предусмотрена обязанность заказчиков соблюдать долю закупок у субъектов МСП исходя из годового объема выручки от продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг по данным годовой бухгалтерской отчетности за предшествующий календарный год. В то же время у



кредитных организаций такой показатель отсутствует. В связи с этим в целях применения указанного постановления для закупок кредитных организаций установлено, что при таких закупках будут использоваться сведения о размере активов кредитной организации по данным годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности за предшествующий календарный год. Постановление вступает в силу с 1 августа 2016 г., за исключением отдельных положений.

**Позиция Верховного Суда РФ позволяет налоговой службе использовать различные методы для определения цен в сделках между взаимозависимыми лицами**

**Налоговики получили еще больше прав при проверке рыночности цен сделок.**

Верховный Суд в Определении № 305-КГ16-4920 от 22.07.2016 по делу № А40-63374/2015 разрешил налоговым органам использовать любые методы при определении цен между взаимозависимыми лицами.

Когда в 2012 г. вводился механизм контроля за ценой сделок, бизнес надеялся, что Федеральная налоговая служба (ФНС) будет проверять только узкий круг сделок взаимозависимых компаний. Надежды не оправдались – налоговики пытаются проверять цены самых разных сделок любыми методами. Верховный Суд подтвердил такое право.

В 2011-2012 гг. ООО «Деловой центр «Минаевский» продало дочерним компаниям три здания – в 30, 116 и 230 раз ниже рыночной цены (9,4 млн,

## СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

950 000 и 710 000 руб. соответственно). Налоговики решили, что компания занизила стоимость зданий, и доначислили 454,2 млн руб. налогов и штрафов. Суд первой инстанции и апелляция поддержали ФНС, но кассация направила спор на новое рассмотрение – для проверки оценки.

Верховный Суд поддержал налоговиков. Представитель «Делового центра «Минаевский» не ответил на запрос. Представитель ФНС отказался от комментариев.

Применять методы трансфертного ценообразования для контроля именно за ценами инспекции не могут, подтвердил Верховный Суд, как и проверять контролируемые сделки (между зависимыми компаниями и с доходом более 1 млрд руб.) – это дело центрального аппарата ФНС. Но в отдельных случаях отойти от жестких требований Налогового кодекса можно. Многократное отклонение фактической цены от рыночной может быть основанием для проверки сделки, говорится в определении судебной коллегии по экономическим спорам. При контроле за ней можно использовать любой метод оценки, указывает руководитель налоговой практики «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» Сергей Калинин. Решение в определенной мере расширяет полномочия налоговиков, констатирует партнер Deloitte Дмитрий Кулаков. Запрета на саму проверку цен в Налоговом кодексе нет, считает сотрудник налоговых органов. Нерыночные цены могут приводить к необоснованной налоговой выгоде, продолжает сотрудник налоговых органов, а ее сумму можно определять разными способами. Это не контроль за ценами, а метод расчета налоговой выгоды, согласен федеральный чиновник.

Расчетный метод очень условный, с общими параметрами, он никак не урегулирован и не описан в кодексе, предупреждает руководитель аналитической службы «Пепеляев групп» Вадим Зарипов. При оценке стоимости аренды налоговики могут ориентироваться на цены предложений о сдаче квартир из рекламы, приводит пример налоговый менеджер крупной компании. Определение закрепило сформировавшийся подход, что размер необоснованной выгоды можно определить как методами трансфертного ценообразования, так и при помощи оценки,



Решение создает еще большую неопределенность для бизнеса, говорит руководитель направления по налогообложению Alcoa Максим Хвалибов, и ставит в более выгодное положение компании с контролируемыми сделками – их будет проверять центральный аппарат по закрепленным в Налоговом кодексе методам. Методы трансфертного ценообразования нужны и для определения того, кому доначислить налог, согласен юрист крупной российской компании. В деле «Делового центра «Минаевский» доначислить НДС и налог на прибыль налоговики должны были «дочкам», говорит Вадим Зарипов.

Теперь само по себе многократное отклонение цен от рыночных, которое может быть установлено в том числе с учетом отчета оценщика, может указывать на необоснованную налоговую выгоду. Нет критериев, когда отклонение может считаться существенным. Непонятно также, достаточно ли доказать одну взаимозависимость и сильное отклонение цены.

**Источник информации:** <http://www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/07/26/650548-nalogoviki-bolshe-prav>.

Патентные пошлины Роспатента  
могут быть увеличены как минимум  
вдвое

**Пошлины в Роспатент могут увеличить в 2-3 раза.**

Соответствующий проект постановления правительства, разработанный Федеральной службой по интеллектуальной собственности, в настоящее время обсуждается в кабмине. В частности, Роспатент ссылается на зарубежную практику взимания па-

## СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

тентных пошлин, в том числе стран ЕАЭС. По причине девальвации такие пошлины в РФ стали самыми низкими по сравнению со странами Евразийского экономического союза, в которых они привязаны к доллару США. Так, например, в России на сегодняшний день за подачу заявки при патентовании изобретения взимается лишь 1650 рублей, тогда как в пересчете на российскую валюту в Казахстане – 4000 рублей, а Беларуси – 3000 рублей. Новые размеры российских пошлин предлагается сделать сопоставимыми с минимальными значениями взимаемых в странах ЕАЭС, расширив при этом перечень оснований для уменьшения размеров для отдельных категорий физических и юридических лиц. Тем не менее с учетом этих выпадающих доходов и прогноза доходов на 2016 год от патентных пошлин (около 2,7 млрд рублей) такие меры, по мнению авторов проекта постановления, позволят дополнительно получить в бюджет 1,05 млрд рублей.

Утвержден план перехода в 2016–2018 гг. федеральных органов исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов (ГВФ) на использование отечественного программного обеспечения

**Перевод госорганов на отечественное программное обеспечение: утвержден план (Распоряжение Правительства РФ от 26 июля 2016 г. № 1588-р).**

В соответствии с планом федеральные органы исполнительной власти и государственные внебюджетные фонды должны перейти на использование отечественного офисного программного обеспечения с использованием программ, включенных в единый реестр российских программ для ЭВМ и баз данных. В случае предоставления отечественного офисного программного обеспечения по «облачной» технологии – с применением инфраструктуры, обеспечивающей информационно-технологическое



взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг и исполнения государственных и муниципальных функций в электронной форме. Планом, в частности, предусмотрено утверждение порядка и методики подтверждения соответствия отечественного офисного программного обеспечения установленным требованиям к функциональным характеристикам офисного программного обеспечения; определение правил предоставления офисного программного обеспечения, в т.ч. по «облачной» технологии; разработка требований, предъявляемых к составу и функциональным характеристикам офисного программного обеспечения; отработка технологии предоставления отечественного офисного программного обеспечения с применением «облачной» технологии. Реализация плана позволит сформировать нормативно-правовую, методическую и техническую базы для перехода на использование органами власти отечественного офисного программного обеспечения.

**Источник информации:** <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/813533/>

Минтруд России предлагает законодательно закрепить статус справочника профессий

**Проект Федерального закона № 1134735-6 «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации» в части определения порядка формирования и применения справочника профессий».** Согласно проекту справочник профессий является базовым государственным информационным ре-



## СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

сурсом, содержащим информацию о востребованных на рынке труда, перспективных и новых профессиях, который размещается в Единой системе нормативной справочной информации. Предполагается, что информация, содержащаяся в справочнике профессий, является общедоступной.

Формирование справочника профессий осуществляется с участием объединений работодателей, работодателей, объединений профессиональных союзов, объединений и ассоциаций, представляющих профессиональные сообщества, организаций, осуществляющих образовательную деятельность по основным профессиональным образовательным программам и дополнительным профессиональным программам, научных организаций, федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов РФ. Порядок формирования, ведения и ежегодной актуализации справочника и перечень содержащейся в нем информации будет устанавливаться Правительством РФ.

Информация о востребованных на рынке труда, перспективных и новых профессиях, содержащаяся в справочнике профессий, может применяться:

- при подготовке документов по вопросам обеспечения кадрового потенциала в области развития сфер экономики субъектов РФ;
- при обеспечении непрерывности и сбалансированности процесса подготовки кадров;
- при планировании карьеры, выборе профессии, образовательных программ и направлений самообразования;
- при формировании предложений по разработке и актуализации профессиональных стандартов.

**Источник информации:** [http://static.consultant.ru/obj/file/doc/fz\\_260716.pdf](http://static.consultant.ru/obj/file/doc/fz_260716.pdf)

Минтрудом России предлагается увязать выплаты стимулирующего характера руководителям с результатами достижения показателей эффективности деятельности учреждения

### **Проект Постановления Правительства РФ «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».**

Проект подготовлен в целях приведения актов Правительства РФ в соответствие с Федеральным законом от 03.07.2016 № 347-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации». Вносятся изменения в Положение об установлении систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений, утвержденное Постановлением Правительства РФ от 05.08.2008 № 583, с целью увязать выплаты стимулирующего характера, которые осуществляются руководителю, с результатами достижения показателей эффективности деятельности федерального учреждения и руководителя, утверждаемыми федеральным государственным органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя этого учреждения, учреждением – главным распорядителем средств федерального бюджета, в ведении которого находится это учреждение. Кроме того, проектом в том числе предусматривается утверждение порядка расчета соотношения среднемесячной заработной платы руководителей, их заместителей, главных бухгалтеров и среднемесячной заработной платы работников государственных внебюджетных фондов РФ, территориальных фондов обязательного медицинского страхования, государственных и муниципальных учреждений, государственных и муниципальных унитарных предприятий для определения предельного уровня соотношения среднемесячной заработной платы руководителей, их заместителей, главных бухгалтеров организаций и работников этих организаций, предусмотренного ТК РФ.

**Источник информации:** <http://regulation.gov.ru/projects/List/AdvancedSearch#npa=51082>



# НАЛОГОВОЕ ВРЕМЯ

Налоговые последствия  
при заключении договоров  
с казахскими контрагентами

С 1 января 2015 г. вступил в силу Договор о Евразийском экономическом союзе, подписанный в г. Астане Республикой Беларусь, Республикой Казахстан и Российской Федерацией 29.05.2014 (далее – Договор), который установил основные принципы взаимодействия государств – членов ЕАЭС, в том числе взимание косвенных налогов.

Налогообложение НДС и механизм контроля за его уплатой при экспорте и импорте товаров, а также при выполнении работ, оказании услуг в ЕАЭС осуществляются в соответствии с п. 1 ст. 72 Договора. Взимание косвенных налогов и механизм контроля за их уплатой при экспорте и импорте товаров осуществляются в порядке, установленном в Протоколе (Приложение № 18 к Договору).

Пунктом 28 Приложения № 18 установлено, что при выполнении работ, оказании услуг налоговая база, ставки косвенных налогов, порядок их взимания и налоговые льготы (освобождение от налогообложения) определяются в соответствии с законодательством государства-члена, территория которого признается местом реализации работ, услуг, если иное не установлено настоящим разделом.

На основании пп. 2 п. 29 Приложения № 18 местом реализации работ, услуг признается территория государства-члена, в частности, если работы, услуги связаны непосредственно с движимым имуществом, транспортными средствами, находящимися на территории этого государства-члена.

Таким образом, учитывая, что в анализируемой ситуации оборудование находится не на территории

*В данной статье проанализированы налоговые последствия заключения договоров между двумя российскими компаниями на производство работ по техническому обслуживанию и ремонту оборудования на территории Казахстана для казахского представительства российской компании-заказчика при условии, что российская компания-подрядчик (исполнитель) привлекает для исполнения работ на территории Казахстана российского субподрядчика.*

РФ, то работы по техническому обслуживанию и ремонту оборудования, находящегося в Республике Казахстан, выполняемые российской организацией для казахского представительства российской организации-заказчика с привлечением российских субподрядчиков, не подлежат налогообложению НДС в Российской Федерации.

Соответственно, обложение НДС таких работ будет осуществляться на территории Республики Казахстан в соответствии с нормами Налогового кодекса Республики Казахстан.

Казахское представительство российской компании – заказчика работ является налоговым агентом и при выплате дохода российскому подрядчику удерживает НДС по ставке 12% в соответствии с нормами Налогового кодекса Республики Казахстан.

Российские субподрядчики, осуществляющие работы по техническому обслуживанию и ремонту оборудования на территории Казахстана, НДС в российский бюджет не уплачивают и счета-фактуры российскому подрядчику не выставляют (пп. 2 п. 1, пп. 2 п. 1.1 ст. 148 НК РФ, Письма Минфина России от 10.10.2012 № 03-07-08/284, от 08.04.2011 № 03-03-06/1/226, от 18.03.2009 № 03-07-08/57, Постановление ФАС Северо-Западного округа от 20.09.2013 по делу № А56-59631/2012).

В целях налогообложения налогом на прибыль организация-подрядчик отражает выручку в полной сумме договора с учетом «иностранный» НДС.

В соответствии с п. 1 ст. 248 НК РФ к доходам в целях исчисления налога на прибыль относятся доходы



от реализации товаров (работ, услуг) и имущественных прав. При определении доходов из них исключаются суммы налогов, предъявленные в соответствии с НК РФ налогоплательщиком покупателю (приобретателю) товаров (работ, услуг, имущественных прав).

То есть налогоплательщик исключает из суммы доходов НДС, исчисленный в соответствии с главой 21 «Налог на добавленную стоимость» и предъявленный покупателю товаров (работ, услуг). По общему правилу продавец предъявляет покупателю сумму НДС, если местом реализации признается территория РФ.

Таким образом, налоги, уплаченные на территории иностранных государств, не исключаются из доходов российских налогоплательщиков (Письма Минфина России от 12.05.2005 № 03-03-01-04/1/250, ФНС России от 18.10.2005 № 03-4-03/1800/31, Письмо УМНС РФ по г. Москве от 01.06.2004 № 26-12/37834).

Ранее официальные органы отказывали в признании «иностранных» налогов в составе расходов в целях налогообложения прибыли.

В настоящее время, по мнению Минфина РФ и ФНС РФ, «иностранные» налоги как обоснованные расходы учитываются при налогообложении налогом на прибыль в составе прочих расходов на основании пп. 49 п. 1 ст. 264 НК РФ (Письма Минфина России от 14.04.2014 № 03-03-06/1/16791, от 07.04.2014 № 03-03-06/1/15337, от 12.08.2013 № 03-03-10/32521, ФНС России от 03.09.2013 № ЕД-4-3/15969@).

При этом налоги, по которым НК РФ напрямую предусматривает порядок устранения двойного налогообложения путем зачета налога, уплаченного на территории иностранного государства при уплате соответствующего налога в Российской Федерации, учету в составе расходов при расчете налога на прибыль организаций не подлежат.

Так, например, расход российской организации в виде налога на прибыль, уплаченного в иностранном государстве, учитывается методом зачета на основании специальных положений статьи 311 НК

РФ, также на основании специальных положений статьи 386.1 НК РФ предусмотрен метод зачета по налогу на имущество организаций (Письмо ФНС России от 03.09.2013 № ЕД-4-3/15969@).

В соответствии с нормами Налогового кодекса Республики Казахстан налоговый агент – казахское представительство российской компании при выплате дохода российской организации потребует у подрядчика справку о подтверждении постоянного местопребывания в РФ для применения международного договора в части возможности освобождения от налогообложения казахским подоходным налогом с юридических лиц (аналог российского налога на прибыль) дохода нерезидента в размере 20%.

ФНС России Письмом от 03.06.2014 № ОА-4-17/10537 довела до сведения налоговых органов и налогоплательщиков Письмо Минфина России от 15.05.2014 № 03-08-13/22891, из которого следует, что в настоящее время налоговые органы Республики Казахстан отказывают в принятии справок, подтверждающих резидентство в Российской Федерации, без проставления апостиля.

Минюст России в соответствии со своими регламентами отказывает налогоплательщикам в проставлении апостиля на справках налогового органа о резидентстве в РФ.

На основании ст. 311 НК РФ доходы, полученные российской организацией от источников за пределами Российской Федерации, учитываются при определении ее налоговой базы. Указанные доходы учитываются в полном объеме с учетом расходов, произведенных как в России, так и за ее пределами. Суммы налога, аналогичного российскому налогу на прибыль, выплаченные в соответствии с законодательством иностранных государств российской организацией, засчитываются при уплате этой организацией налога в Российской Федерации. При этом размер засчитываемых сумм налогов, выплаченных за пределами Российской Федерации, не может превышать сумму налога, подлежащего уплате этой организацией в России.



Между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Казахстан действует Конвенция об устранении двойного налогообложения и предотвращении уклонения от уплаты налогов на доходы и капитал от 18.10.1996 (далее – Конвенция).

Согласно пп. «а» и «б» п. 3 ст. 2 Конвенции налогами, на которые распространяется указанная Конвенция, являются, в частности:

- подоходный налог с юридических и физических лиц (в Республике Казахстан);
- налог на прибыль организаций (в Российской Федерации).

В случае удержания подоходного налога с юридических лиц у источника выплаты в Республике Казахстан не в соответствии с положениями Конвенции данный налог при уплате налога на прибыль организаций в Российской Федерации не засчитывается (Письма Минфина РФ от 26.05.2016 № 03-05/30328, от 06.08.2013 № 03-03-06/1/31571 и др.).

Налогоплательщику рекомендовано обратиться в налоговый орган Республики Казахстан за возвратом налога, удержанного в данном государстве не в соответствии с положениями Конвенции.

При этом в последних разъяснениях Минфин РФ указывает, что в настоящее время между компе-

тентными органами Российской Федерации в лице МИДа России и Минюста России и компетентными органами Республики Казахстан осуществляется процедура взаимного согласования о принятии на территории обоих государств справок, подтверждающих резидентство без проставления апостиля, путем обмена соответствующими нотами.

Таким образом, при отсутствии апостиля на справке российского налогового органа казахский налоговый агент при выплате дохода российскому контрагенту может удержать помимо НДС по ставке 12% казахский подоходный налог с юридических лиц по ставке 20% даже в случае, когда в соответствии с Конвенцией предусмотрено освобождение от уплаты налога в Республике Казахстан либо установлена пониженная ставка налога.

При этом следует учитывать, что в настоящее время до завершения взаимосогласительных процедур (обмена соответствующими нотами между компетентными органами двух государств) возврат излишне удержанного в Казахстане налога представляется проблематичным.

**В. А. Бабий,**  
**Главный консультант**  
**ООО «МКПЦН-Консультант»**

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



**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

Вы уверены, что ваше  
предприятие все еще малое?

К субъектам малого и среднего предпринимательства теперь не относятся полные товарищества и товарищества на вере (коммандитные товарищества).

Существенные ограничения  
возможности быть субъектом МСП  
введены для акционерных обществ

Они в настоящее время могут быть отнесены к субъектам малого или среднего предпринимательства, только если выполняют хотя бы одно из следующих требований:

- а) акции акционерного общества, обращающиеся на организованном рынке ценных бумаг, отнесены к акциям высокотехнологичного (инновационного) сектора экономики в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;
- б) деятельность акционерного общества заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности (программ для ЭВМ, баз данных, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений, топологий интегральных микросхем, ноу-хау), исключительные права на которые принадлежат акционерам таких АО – государственным бюджетным или автономным научным либо образовательным (высшего образования) учреждениям;

*29 декабря 2015 года был принят Федеральный закон № 408-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», который внес изменения в том числе в Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», установив несколько иные критерии отнесения организаций к субъектам малого и среднего предпринимательства (МСП), а также новый порядок ведения реестра субъектов МСП.*

*Нормы о новых критериях отнесения организаций к субъектам малого и среднего предпринимательства вступили в силу с 1 января 2016 года, однако вплоть до 1 августа 2016 года по-прежнему применялись «старые» критерии.*

в) акционерное общество получило статус участника проекта в соответствии с Федеральным законом от 28 сентября 2010 года № 244-ФЗ «Об инновационном центре «Сколково»;

г) акционерами общества являются юридические лица, включенные в утвержденный Правительством Российской Федерации перечень юридических лиц, предоставляющих государственную поддержку инновационной деятельности в формах, установленных Федеральным законом от 23 августа 1996 года № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

**Что касается обществ с ограниченной ответственностью**, то они могут быть отнесены к субъектам МСП, **во-первых**, если удовлетворяют требованиям, которые перечислены выше в пунктах «б»-«г» (то есть если они учреждены государственными бюджетными или автономными научными учреждениями или вузами и их деятельность связана с практическим применением результатов интеллектуальной деятельности; или если они имеют статус участника проекта «Сколково»; или если они включены в перечень для господдержки инновационной деятельности).

**Во-вторых**, общество с ограниченной ответственностью, как и раньше, может получить статус субъекта МСП, если одновременно выполняются два условия:

- суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных



и иных фондов (за исключением суммарной доли участия, входящей в состав активов инвестиционных фондов) в уставном капитале ООО не превышает 25%;

- суммарная доля участия в уставном капитале ООО иностранных юридических лиц и (или) юридических лиц, не являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства, не превышает 49%.

Причем первая и вторая возможности отнесения общества с ограниченной ответственностью к субъектам МСП не связаны друг с другом. ООО достаточно удовлетворять либо одному из условий, касающихся его деятельности, либо условию о составе и доле участия в уставном капитале.

С учетом вышеизложенного **целесообразно, если ваше предприятие «потеряло» статус субъекта малого или среднего предпринимательства из-за того, что оно является акционерным обществом, задуматься о необходимости его реорганизации путем преобразования в общество с ограниченной ответственностью.**

Некоторые требования претерпели изменения по численности работников субъектов МСП

Показатели по численности остались прежними:

- у микропредприятий – до 15 человек;
- у малых предприятий – до 100 человек;
- у средних предприятий – от 101 до 250 человек.

Но теперь в расчет принимается не средняя численность, как ранее, а среднесписочная численность работников. Отличие заключается в том, что в среднесписочную численность не включаются внешние совместители и лица, выполнявшие работы по договорам гражданско-правового характера.

Таким образом, требования по численности субъектов МСП фактически несколько снизились.

Следующим критерием отнесения юридических лиц к субъектам малого и среднего предпринимательства является доход за предшествующий календарный год

Он определяется в порядке, установленном законодательством РФ о налогах и сборах, суммируется по всем осуществляемым видам деятельности и по всем применяемым налоговым режимам. Такой доход не должен превышать предельные значения, установленные Правительством РФ, которые в настоящее время составляют:

- для микропредприятий – 120 000 000 руб. в год;
- для малых предприятий – 800 000 000 руб. в год;
- для средних предприятий – 2 000 000 000 руб. в год.

Значения вышеназванных финансовых показателей действуют уже более года (с июля 2015 года), однако ранее они обозначали показатели выручки от реализации товаров, работ, услуг без учета налога на добавленную стоимость, которая определялась в соответствии с налоговым законодательством РФ.

С 1 июля 2016 года сведения о юридических лицах, отвечающих условиям отнесения к субъектам малого и среднего предпринимательства, вносятся в единый реестр субъектов МСП, который ведет Федеральная налоговая служба

Сведения в единый реестр вносятся ФНС на основании:

- сведений, содержащихся в Едином государственном реестре юридических лиц;



- представленных в соответствии с законодательством Российской Федерации о налогах и сборах сведений о среднесписочной численности работников за предшествующий календарный год, сведений о доходе, полученном от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год, сведений, содержащихся в документах, связанных с применением специальных налоговых режимов в предшествующем календарном году;
- сведений, представленных соответствующими лицами – обладателями необходимой информации (биржами; федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере научной и научно-технической деятельности – Министерством образования и науки РФ; управляющей компанией, действующей в соответствии с Федеральным законом «Об инновационном центре «Сколково»; федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере развития предпринимательской деятельности, – Министерством экономического развития РФ);
- сведений, представленных самими субъектами малого и среднего предпринимательства (в части информации о производимой ими продукции, о включении в перечни субъектов МСП – участников программ партнерства с заказчиками товаров, работ, услуг в соответствии с Федеральным законом от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», о наличии контрактов, заключенных в соответствии с Федеральными зако-

нами № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и (или) № 223-ФЗ).

Для того чтобы удостовериться, отнесено ли налоговыми органами ваше предприятие к категории микро-, малого или среднего, необходимо зайти на сайт ФНС России  
<https://rmsp.nalog.ru/search.html>

Кроме того, по-прежнему федеральные, региональные и местные органы власти, корпорация развития малого и среднего предпринимательства, ее дочерние общества, организации, образующие инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, ведут реестры субъектов МСП – получателей поддержки, оказываемой этими органами и организациями.

В этих реестрах отражается следующая информация:

- наименования органа (организации), предоставившего поддержку;
- наименование и ИНН субъекта МСП, получившего поддержку;
- вид, форма и размер предоставленной поддержки;
- срок оказания поддержки;
- дата принятия решения о предоставлении или прекращении оказания поддержки;
- информация о нарушении порядка и условий предоставления поддержки.

**А.В. Попова,**  
**Ведущий юрист-консультант**  
**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;
- разработку и экспертизу 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 (включая СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЦЕССА РЕОРГАНИЗАЦИИ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПУТЕМ ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ).

**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

Как и зачем руководителю плыть по течению?

*Прямой ответ на вопрос, заданный в теме статьи: чтобы ваш бизнес развалился или вас уволили. Тогда как же зарабатывать деньги и развивать бизнес? Принимать правильные управленческие решения! Потому что наши действия – следствия принятых нами решений.*

Чтобы научиться этому, давайте познакомимся с двумя стратегиями принятия решений.

### Абсолютная рациональность

Стратегия принятия решений при 100%-ной информированности, полностью логическая и основанная на экономических моделях: теория вероятности, теория ожидаемой выгоды.

### Ограниченная рациональность

- В реальности все люди принимают решения в условиях ограниченной рациональности.
- Это выражается в ограничениях человеческой способности интерпретировать, обрабатывать и действовать согласно полученной информации.
- Нам мешают эвристики: ситуативное, социальное и культурное воздействие на принятие решений.

Если пользоваться абсолютной рациональностью, то полезно использовать цикл принятия решений, разработанный нобелевским лауреатом Гербертом А. Саймоном.

**Цикл принятия решений**



Рассмотрим цикл на примере решения простой задачи: чтобы в комнате было легко дышать.

Критерии: цена, ветер, снижение температуры.

Вес критериев: цена 0,6, ветер 0,1, снижение температуры 0,3 (в сумме единица).

Решения: кондиционер, вентилятор, окно.



Оценка альтернатив: кондиционер дороговат по весу «цена»; вентилятор не снижает температуру, окно дает сквозняк, снижение температуры и бесплатно.

Выбор: окно (нет цены, слабый ветер, понижение температуры).

Внедрение, оценка: если на улице тепло – не срывает. Выбираем вентилятор и т.д.

Как видно невооруженным глазом, придрататься можно к каждому из 6 пунктов.

Задачу можно точнее сформулировать: дышать чистым воздухом, а не выхлопными газами с улицы. Тогда напрашиваются в качестве критериев еще качество и скорость очистки воздуха.

Если при распределении весов иметь в виду, что здоровье дороже денег, то «вес» стоимости может измениться. А если в этой комнате работает не сам руководитель, а его сотрудники, он, наоборот, может не обратить внимания на здоровье и т.д.

Поэтому реально этот цикл применяется тогда, когда нужно действительно принять дорогостоящее по последствиям решение. В этом случае подключаются аналитики и затрачивается больше времени на анализ всех 6 шагов. Например, так устроен любой тендер.

Полностью выполнить все нижеперечисленные шаги нам помешают эвристики, поэтому я расскажу и о них, чтобы Вы меньше делали ошибок.

В реальности нам приходится часто принимать решение «здесь и сейчас» и мы опираемся на некоторые правила и принципы функционирования нашего мозга, называемые эвристиками. У каждого человека эвристики проявляются по-разному, в зависимости от жизненного опыта, но механизмы эвристик общие для всех людей.

Несмотря на то что большая часть работы по открытию эвристик была проведена израильскими психологами Амосом Тверски и Даниелем Канеманом, концепт был изначально представлен нобелевским лауреатом Гербертом А. Саймоном.

Я расскажу о некоторых преградах на пути к принятию правильных решений.

## 1. Защитные механизмы

При оценке ситуации мы часто используем защитные механизмы – это психологические стратегии, реализуемые подсознательным для манипулирования, отрицания или искажения реальности с целью сохранения социально приемлемого имиджа и самооценки. Их существует несколько уровней.

К уровню невротической личности относятся, например, следующие.

**Смещение** – защитный механизм, который смещает агрессивные импульсы на более приемлемую или же менее угрожающую цель. Происходит отделение эмоции от ее реального объекта и перенаправление в другое направление для того, чтобы избежать прямого столкновения со сложной и пугающей первопричиной. Например, руководитель срывается на подчиненных, когда его самого «построили» дома или во время обеда оштрафовали за нарушение правил парковки.

**Рационализация** (создание оправданий) – человек убеждает себя в том, что он не сделал ничего плохого и что все нормально, несмотря на то что он совершил аморальный поступок. Симптомом является создание оправданий: «не я украл деньги, а их оставили без присмотра», «мне мало платят, поэтому я уношу домой бумагу и ручки с работы».

**Формирование реакции** – конвертирование подсознательных угрожающих желаний и импульсов в их противоположности. Взять обратное убеждение, так как нынешнее убеждение создает нервозность. Хорошо работает в краткосрочной перспективе, но в конце концов такая защита ломается. Это, например, сплетни – на успешного сотрудника начинают нападать, обсуждать, критиковать.

**Репрессия** – попытка отвергнуть желание к осуществлению приятных инстинктов. Происходит из-за угрозы страдания, неминуемого в случае, если желание не будет удовлетворено. Желание переходит в подсознание, вследствие чего человек не понимает первопричину возникающих эмоций. «На машину



заработать тяжело, может не получиться, так что мне не нужна машина...»

**Уход из ситуации** – более низкая форма защитных механизмов. Заключается в исключении себя из событий, стимулов и взаимодействий, которые могли бы напомнить о неприятных мыслях и чувствах (брошил бизнес, уехал в Индию, уволился, развелся). Но ситуация будет повторяться, пока вы не разберетесь с причиной проблемы.

Такие механизмы имеют краткосрочные преимущества в обработке негативных факторов. Однако если это единственный вид защитных механизмов, используемых индивидуумом, то в долгосрочной перспективе у человека возникают проблемы в отношениях и работе, а также сложности в получении удовольствия от жизни.

Что нас поджидает на следующих этапах цикла?

## 2. Эвристика доступности в памяти

У людей есть предрасположенность оценивать вероятность возникновения событий на основании той информации, которая легко приходит на ум. Легко вспомнить, представление возникновения события повышает воспринимаемую вероятность его возникновения.

### Последствия:

– Например, когда СМИ информируют о крушении самолета, несколько месяцев люди стараются избегать полетов или выбирают дорогие авиакомпании. На самом деле вероятность того, что пассажир, севший в самолет, погибнет в авиакатастрофе, составляет примерно 1/8 000 000. Если пассажир будет садиться каждый день на случайный рейс, ему понадобится 21 000 лет, чтобы погибнуть.

– Сотрудник, стол которого находится рядом с кабинетом руководителя, может получить более критичную обратную связь по итогам года, так как руководитель хорошо помнит ошибки, совершенные этим сотрудником.

– После выхода первого фильма «Челюсти» люди какое-то время боялись купаться в море.

– Допустим, ваш знакомый рассказывал, что он купил подержанный BMW и был вынужден возить его в сервис каждые выходные. В следующий раз, когда вы поедете выбирать машину себе, вы вспомните этот случай и с меньшей вероятностью захотите купить подержанный BMW. Важно заметить, что статистически рассказ одного (!) вашего знакомого про то, что подержанные BMW нуждаются в частом ремонте, не имеет никакого веса, так существуют десятки тысяч автомобилей BMW, которые исправно работают.

– Лотереи популярны, так как все помнят громкие победы и большие выигрыши. Каждый думает, что повезет именно ему. Красочная картинка, в которой покупатель лотерейного билета срывает большой куш, подталкивает людей к покупке билетов. Однако чего обыватели не понимают, так это того, что при покупке 20 лотерейных билетов каждую неделю они будут выигрывать 1 раз в 40 000 лет!

– Маркетинговые последствия эвристики доступности:

- страховые компании рекламируют свои услуги на фоне стихийных бедствий, автомобильных аварий;
- Вегас – все думают только о том, что выиграют. Каждый считает себя особенным и не предполагает, что с большей вероятностью все проиграет;
- известные бренды и люди – классический условный рефлекс; если он пользуется, возьму и я, хотя это может вообще вам не подойти;
- рядом с полицейским участком расклеено множество объявлений юристов; рядом с госпиталями много объявлений страховых компаний.

## 3. Эвристика репрезентативности

При формировании суждения об индивидууме (объекте, событии) люди ищут черты индивидуума, которые соответствуют предварительно сформированным стереотипам. Например, при отборе менеджеров по продажам руководитель, имеющий стереотип, что женщины-экстраверты продают лучше, будет выбирать именно таких кандидатов. Хотя это далеко не всегда так.



Незнание, как работает эта эвристика, приводит нас к покупке по личной рекомендации там, где этого нельзя делать; неверной оценке вероятности выигрыша в казино; ошибочному предсказанию итогов футбольного матча и т.п. вещам.

В одной статье не опишешь более 200 существующих эвристик, из которых около 30 самых полезных в бизнесе и личной жизни. Чтобы для вас сработала эвристика доступности после прочтения статьи и вы смогли применить полученную информацию в жизни, мозг не надо перегружать. Поэтому про эвристику подтверждения гипотезы я даже не буду писать. К тому же знания лучше всего осваивать поэтапно или вообще на тренинге, где можно задать вопрос и получить ответ. Если тема понравилась, вы сможете найти, где дальше получить информацию.

Давайте теперь подведем итог, как же принимать решения руководителю?

Важные – по циклу, спешку отложить для «ловли блох».

Быстрые – с учетом эвристик, которые могут натолкнуть нас на ошибочные автоматические действия.

Я поделился в этой статье частью знаний по принятию решений. Зачем? Чтобы вы понимали, что есть две стратегии и принципы их использования, избегая автоматичности нашего мышления. Для этого полезно не только знать про стратегии, но и развивать свою осознанность, умение видеть себя и ситуацию со стороны. Это, с моей точки зрения, главный навык руководителя и личности.

**Дмитрий Сёмин,**  
**Президент SeminGroup**

**Материал представлен компанией SeminGroup  
специально для «Бюллетеня руководителя»  
+7 (495) 215-16-73, SD@SeminGroup.ru  
www.SeminGroup.ru**



# БИЗНЕС- ПРАКТИКУМ

Как «включить человеческий капитал»?

Человеческий фактор задействуется предпринимателем в последнюю очередь, так как действия человека менее предсказуемы по сравнению с производством, менее надежны по договорным условиям, чем при договорах с банком. Необходимо еще учесть и менталитет российского служащего, который чаще известен своей необязательностью и ленью, чем трудолюбием и добросовестностью.

В отличие от производственного оборудования человек часто ведет себя, сообразуясь с собственным эмоциональным состоянием, а значит – непредсказуем в решениях, степени ответственности и лояльности к компании. С другой стороны, человек способен самостоятельно обучаться и увеличивать свою производительность на рабочем месте, если его соответствующим образом «обслуживать».

Таким образом, перед нами встает задача: «познакомиться» с «человеческим материалом» и научиться с ним работать.

Хочу заранее извиниться и оговориться – сарказм по поводу «человеческого материала» обращен как к работодателю, который не видит в работнике человека, но также, согласитесь, и к сотруднику, который не видит того же человека в своем руководителе.

Какие действия позволяют нам «включить человеческий капитал»?

*Присоединюсь к тем тренерам, которые считают, что современным двигателем компании является человек, а не финансовые инструменты. Тем более когда в мире происходят кризисные явления и поиск дополнительных ресурсов роста особенно актуален. И здесь сложился очевидный парадокс: основа любого бизнеса – качества человека (и руководителя, и рабочего). А вот умения обращаться с «человеческим материалом» очень мало. Практически нет!*

Во-первых, необходимо четко различить производственные отношения и личные.

*Через проходную компании выходят два человека. Один из России, другой – из Западной Европы. Наш спрашивает европейца: «Поль, почему, когда мы на производстве, у нас слаженная работа, хорошее взаимопонимание и поддержка. А когда выходим из предприятия – расходимся в разные стороны, как будто мы не знакомы?» Европейец отвечает: «На работе мы решаем производственные вопросы, а после работы у каждого из нас свои отношения, своя жизнь. И в этих отношениях мне больше нравятся другой тип людей...» Догадаетесь, какой вывод сделает среднестатистический россиянин? Какой вывод сделали бы вы?»*

**Отношение сотрудника к своей работе как к производственной задаче определяется тем, сколько времени и сил он отдает работе и сколько ответственности за принятие решений берет на себя.** Организация этого процесса со стороны руководителя – это и есть формирование производственных отношений.



Например, мы знаем, сколько и каких проверок оборудования необходимо произвести в единицу времени для того, чтобы оно работало бесперебойно. А сколько раз нужно проверить, чем человек занимается на рабочем месте? Сколько времени он тратит на решение производственных задач, а сколько – на все остальное? Есть регламент проверочных работ оборудования и, по аналогии, нужен регламент, который описывает содержание, критерии выполнения и способ проверки работы сотрудника.

**Незанятые сотрудники – потеря прибыли и управляемости.** Но и перегруженные, «выгорающие» сотрудники дают тот же эффект. Сотрудников нужно «настраивать», как любую часть производственного процесса. И учитывать, что ошибка сотрудника, как правило, приносит больший вред, чем сломавшееся оборудование. Создавайте и поддерживайте производственные, а не личные отношения внутри компании!

**Пример.** Допустим, вам как руководителю необходимо, чтобы сотрудник прозвонил за день двадцать контактов. Как обычно ставится задача? «Петя, сегодня двадцать звонков. Понял?!» Обращение к человеку как к инструменту, как к средству добавляет уверенности в управляемости только руководителю. Причем уверенности ложной. «Обесчеловеченное» отношение, некорректная постановка задачи, использование человека как средства лишает подчиненного человеческих качеств, которых мы от него требуем в отношении к работе. Именно так из работы сотрудника самими же руководителями «вымывается» ответственность, порядочность, честность.

С этого момента требование чего-либо с сотрудника превращается в боевые действия, кто кого победит. Руководитель заставит сотрудника работать «как надо» или сотрудник «научит» руководителя обращаться к себе «как надо». Настоящая война! Каждый день.

**Решение: постановка задачи в несколько этапов.**

- Первый – сформулировать задачу так, чтобы она в одинаковой форме (буквально одинаковыми словами) была занесена в список задач сотрудника и руководителя.

- Второй – определить критерий выполнения задачи, чтобы его мог проверить любой человек, что называется, «с улицы». Прозрачность критериев контроля – основа вертикального взаимопонимания. Здесь же отмечаем время, к которому задача должна быть выполнена. А также ответственно за выполнение задачи.
- Третий – расписать задачу на простейшие три или пять этапов, чтобы упростить текущий контроль качественных и количественных параметров выполнения.
- Четвертый – тот самый текущий контроль, который включает в себя время, критерии выполнения этапов и ответственных.

Когда деятельность сотрудника разбита по времени, этапам и критериям выполнения, контролировать его легко и беспрепятственно. Между руководителем и подчиненным появляется зона безопасности, которую можно конструктивно уточнять и совершенствовать.

Только после такой организации работы уместно ставить вопросы о мотивации сотрудника, чтобы задачи были решены наилучшим способом.

Во-вторых, нам необходима система понятий, принятых на предприятии как общий язык для описания производственных отношений.

*Начальник отдела своему руководителю в сердцах: «Вы не умеете работать с людьми!» Я подсказываю руководителю: спросите начальника отдела примерно так: «Опишите, пожалуйста, ситуацию, в которой мои действия устраивали бы вас на сто процентов. Если такой ситуации не было, предложите идеальный вариант». Руководитель примерно так и спросил.*

*Реакция начальника отдела: «Мой руководитель спрашивает мое мнение!..» Мне иногда кажется, ну какая здесь может быть трудность...*



**Старайтесь опираться на слова, термины, которые понимаются всеми участниками процесса однозначно.** Если не получается, буквально зафиксируйте на бумаге, что обозначают те или иные термины, применяемые в процессе управления.

Самостоятельно такую объективную систему отношений руководитель выработать не может – это не его сфера компетенций. Можно сказать, руководителю повезет, если он будет обладать «развитой интуицией» и отношения в подразделении будут «срастаться» сами или на его личном примере. Но таких руководителей – единицы.

**Что можно сделать.** В тех же тренингах по управлению персоналом сотрудники и руководитель получают идентичный набор приемов, чтобы одни знали, как выстраивать отношения, а другие могли их проконтролировать на основе объективных показателей. Конечно, было бы утопической иллюзией надеяться, что руководители и подчиненные повально ринутся на управленческие тренинги и начнут повсеместно применять полученные инструменты. Однако поверьте, такая идея на практике оказывается весьма эффективной.

В-третьих, необходимо помнить, что даже машинное масло бывает разного состава и назначения.

*Из опыта консультирования руководителей: по моим подсчетам, в подразделениях чаще встречаются проблемы отношений (к работе и между людьми), чем проблемы финансовые. И не только потому, что у меня и у руководителя разные акценты в оценке деятельности подразделения, приоритеты руководителей известны. Вот с чем соглашается большинство руководителей: сначала появляются проблемы с отношениями (к работе и между людьми), а уже затем все остальное...*

**Слово «мотивация» должно пониматься как система индивидуального подхода к каждому со-**

**труднику – к тому, что его мотивирует, а что – демотивирует.** Системы мотивации, разработанные на экономической основе, как правило, точно описывают финансовую составляющую. В условиях кризисных явлений необходимо извлекать на поверхность давно забытые и скомпрометированные приемы. Например, если мы вспомним, что такое энтузиазм и способы его «запуска», то обнаружим, что это не что иное, как та же работа за идею, практически «строительство коммунизма».

Эту «крамольную» мысль некоторые излишне самоуверенные недальновидные руководители поспешили ликвидировать напрочь, сведя в итоге мотивацию человека к понятию справедливой оплаты. С помощью справедливой оплаты хорошо регулировать распределение полученной прибыли. А если вы хотите получить дополнительную прибавочную стоимость, то вам необходимо инвестировать либо в производственные мощности (на что сейчас нет денег), либо в персонал, который будет работать лучше, при более эффективной организации управления (за реально ничтожные деньги по сравнению с производством). А поскольку сегодня происходит «забег улиток», то главное – чуть обогнать своего конкурента, чтобы завтра прочно занять лидирующие позиции.

### От редакторов бюллетеня

Вопрос трудового энтузиазма, который поднял автор, нам тоже кажется одним из ключевых в управлении «человеческим капиталом». Хотим поделиться с читателями «Бюллетеня» своим топ-3 ключевых условий повышения рабочего энтузиазма сотрудников. Наш опыт говорит, что таковыми остаются:

- Гордость за место работы.
- Значимость дела каждого сотрудника.
- Возможность карьерного роста.





## И в-четвертых.

*Как сразу проинструктировал меня мастер при начале обучения в советских восьмидесятих: «А по башке?!»*

**Основной ресурс компании – стиль управления, принятый средним менеджментом.** Это те люди, которые знают производственную базу и одновременно должны работать с коллективом – на два фронта. Поэтому очень важно, какой стиль работы будет преобладающим на этом уровне – управляющий (распределение ресурсов) или развивающий (порождающий новые ресурсы). Как правило, преобладает стиль авторитарный, с ним каждый из нас хорошо знаком. Хотя более эффективным на практике является гибкий стиль управления – изменяющийся по контексту применения и личности сотрудника.

Для того чтобы средний менеджмент двигал компанию вперед, необходимо прописать должностные инструкции по производственным отношениям – по вертикали и горизонтали. Основные шаги предлагаю посмотреть выше, в первом пункте. Здесь я бы хотел остановиться не на процессе, а на основных акцентах в содержании.

**Первое.** Лучше это делать совместно: топ-менеджмент с управленцами среднего звена, чтобы поощрять тех, кто проявляет повышенную ответственность, самостоятельность и инициативность при работе в коллективе.

**Второе.** Следует повышать уровень понимания своей необходимости для предприятия у рядовых

сотрудников. Руководство компании должно вести прозрачную информационную политику, принимать стратегические решения коллегиально, в тех формах, которые на предприятии возможны (где-то «дотягиваются» только до доски почета, а где-то проводятся регулярные коррекции выполненных планов и перспективных задач силами подразделений, а не только компании в целом).

**Третье.** Когда сотрудники знают, что делать и что им за это будет, пусть не сейчас, а со временем, то степень ответственности возрастает сразу. Меньше ошибок, меньше конфликтов и взаимных претензий. Люди – не машины, им важно ваше человеческое участие к их ежедневным заботам и проблемам. Разговаривайте с людьми!

Управление компанией, подразделением или группой людей – сложная наука, в которой, как и в каждой деятельности, побеждают не фантастические «золотые ключи успеха», а собственный труд, с опорой на собственный здравый смысл и окружение единомышленников.

И я думаю, что сегодня предпринимателю недостаточно хорошо считать деньги и знать свое дело. Сегодня необходимо понять и принять, что малое и среднее предприятие недооценивает очень важный ресурс, который может активно действовать или противодействовать, – людей.

**Люди могут больше, чем деньги и оборудование. Если ими управлять эффективно.**

**Сергей Логачев,  
Бизнес-тренер  
тренинговой компании «Ораторика»**

**Материал представлен компанией «Ораторика»  
специально для «Бюллетеня руководителя»  
+7 (495) 789-90-13, [info@oratorica.com](mailto:info@oratorica.com)  
[oratorica.com](http://oratorica.com)**



# ОТДОХНИТЕ

Отдых в сети:  
совместить онлайн-  
образование и хобби

Со временем онлайн-образование вышло за рамки профессионального, и мировые площадки предложили слушателям курсы по каллиграфии, кулинарии, истории литературы и другим направлениям. Российская система бесплатного онлайн-образования «Универсариум», построенная по технологии массовых открытых онлайн-курсов, не стала исключением. Проект в том числе предлагает специализированные научно-популярные образовательные программы. Редакция «Бюллетеня» сделала подборку интересных курсов «Универсариума», которые помогут вам расслабиться после напряженной работы и узнать что-то новое.



МГУПП / КУЛИНАРИЯ

## Готовим по-русски

Узнать об истоках традиционной русской кухни, ее сильных и слабых сторонах, познакомиться со старинным бытом и и старорусскими рецептами.

Несколько лет назад образовательные онлайн-платформы стали частью нашей жизни и позволили учиться, когда и где нам удобно, слушать лекции ведущих мировых и российских учебных заведений, не выходя из дома.

## «Готовим по-русски»

Курс «Готовим по-русски» от Павла и Ольги Сюткиных, историков и кулинаров, знатоков традиций русской кухни. Курс включает 32 лекции, в которых авторы познакомят слушателей со старинным бытом, традиционными блюдами и продуктами нашей кухни.

Объем: 32 лекции

Модули и структура курса:

1. О русской кухне без гнева и пристрастия
2. Три века русской печи
3. Сарацинское пшено и смоленские крупы
4. Масло русское, чухонское, вологодское
5. Русская капуста: история и традиции приготовления
6. Мясные блюда русской кухни
7. За русским праздничным столом

Ссылка на курс: <http://universarium.org/course/524>

## «Азбука рисования»

Курс «Азбука рисования» от Марии Титовой и Натальи Гриценко, ведущих Кружка скорого рисунка. Этот курс об основных инструментах и понятиях, знание которых помогает художнику показать именно то, что он задумал, о «буквах» и «словах» в изобразительной грамоте. Курс доступен для детей и взрослых, специальная подготовка не нужна.

Объем: 43 лекции

Модули и структура курса:



1. Линия и пятно
2. Основы композиции
3. Контраст и нюанс
4. Масштаб и пропорции
5. Силуэт
6. Форма
7. Текстура и фактура
8. Проверка домашнего задания

Ссылка на курс: <http://universarium.org/course/523>



4710 22.08.2016

/ РИСОВАНИЕ

### Азбука рисования

На рисунке мы не просто передаем, что видим, но решаем, что увидит зритель. Мы расскажем основные вещи, знание которых помогает

Записаться

## «История кино»

Курс «История кино» от Сергея Тютиня, кинорежиссера, создателя кинотеатра классического кино «Мир искусства», президента фестиваля «Арткино» и руководителя киношколы «Артерия кино». Курс об истории становления отечественного кинематографа на примерах работ известных режиссеров.

Объем: 58 лекций

Модули и структура курса:

1. Эксперименты Льва Кулешова

2. Киноглаз Дзиги Вертова
3. Сергей Эйзенштейн – архитектор кино
4. Неистовый Всеволод Пудовкин
5. Александр Довженко. Жизнь в цвету
6. Первооткрыватель Николай Владимирович Экк
7. Сорок сердец Александра Андриевского

Ссылка на курс: <http://universarium.org/course/521>



3767 01.08.2016

/ КИНО

### История кино

Слушатели курса на примерах работ известных режиссеров познакомятся с историей становления отечественного кинематографа

Записаться

Мы представили обзоры трех курсов, всего же на «Универсариуме» доступно несколько десятков по разным дисциплинам, от робототехники до педагогики.

Каждую неделю слушателям выбранного курса «Универсариума» доступна новая тема. Платформа предполагает две формы использования: вы можете просто слушать видеолекции без выполнений дополнительных заданий или полноценно учиться, выполняя задания, чтобы получить сертификат о прохождении курса.

**Отдел развития бизнеса  
аудиторской компании МКПЦ**