



Аудиторская компания

**М К П Ц**

- аудит
- налоги
- право
- управленческий консалтинг

**Февраль  
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	<b>3</b>
Налоговое бремя	<b>6</b>
Юридический практикум	<b>9</b>
Деловые коммуникации	<b>13</b>
Бизнес-практикум	<b>18</b>
Отдохните	<b>21</b>

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

Ответственность по страховым взносам будет учитывать смягчающие обстоятельства при наложении штрафов

**В Госдуму РФ поступил законопроект «О внесении изменений в Федеральный закон «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования».**

Федеральным законом от 28 июня 2014 года № 188-ФЗ, которым ранее вносились обширные изменения в Закон № в 212-ФЗ, было исключено положение об обязанности руководителя (заместителя руководителя) контролирующего органа при рассмотрении материалов проверки выявлять обстоятельства, смягчающие или отягчающие ответственность. Также была признана утратившей силу статья 44 Закона № 212-ФЗ «Обстоятельства, смягчающие и отягчающие ответственность за совершение правонарушения». Согласно данной статье обстоятельствами, смягчающими ответственность, признавались тяжелые личные или семейные обстоятельства; угроза, принуждение либо материальная, служебная или иная зависимость; тяжелое материальное положение физлица, а также иные обстоятельства, которые судом или органом фонда, рассматривающим дело, могут быть признаны смягчающими ответственность. Также был установлен перечень отягчающих обстоятельств. В настоящее время являются лишь обстоятельства, исключающие ответственность. Данная проблема рассматривалась Конституционным судом, который постановил вернуть исключенные нормы.

Обсуждаемый законопроект делает это. Перечень смягчающих обстоятельств будет возвращен в преж-

нем виде. Наличие хотя бы одного из них будет приводить к снижению штрафа как минимум вдвое. Обстоятельством, отягчающим ответственность (и автоматически увеличивающим штраф вдвое), будет признаваться совершение правонарушения лицом, ранее привлекаемым к ответственности за аналогичное правонарушение. Лицо, привлеченное к ответственности, будет считаться таковым в течение 12 месяцев со дня вступления в законную силу решения суда или фонда. Оба вида обстоятельств будут учитываться судом (не фондом).

С текстом законопроекта можно ознакомиться на сайте <http://regulation.gov.ru>

Планируется ввести обязательность оформления предупреждения работодателя за впервые совершаемые нарушения в области трудового законодательства

**Госдума РФ также рассмотрит законопроект, включающий в Трудовой кодекс РФ механизм обязательного предупреждения работодателя за впервые совершенные нарушения.**

Сейчас нарушение трудового законодательства влечет предупреждение или наложение административного штрафа.

Отсутствие механизма обязательного предупреждения работодателя за впервые совершенные нарушения при осуществлении госнадзора за соблюдением трудового законодательства создает дополнительные коррупционные риски и излишне ограничивает бизнес.



## СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

Устранение двойного налогообложения: включение страховых выплат в налоговую базу по НДС в случае, если он не был исчислен в день отгрузки

**В Госдуме РФ одобрен правительственный законопроект № 968427-6 с поправками в порядок исчисления налоговой базы по НДС.**

Поправки в НК РФ касаются порядка включения в базу по НДС страховых выплат по договорам страхования риска неисполнения договорных обязательств контрагентом. В настоящее время в базу по НДС включаются суммы полученных поставщиком таких страховых выплат, если страхуемые договорные обязательства предусматривают реализацию товаров, облагаемых НДС. Данные нормы содержит подпункт 4 пункта 1 статьи 162 НК РФ. Конституционный суд РФ усмотрел в этом признаки двойного налогообложения и предписал властям внести поправки в НК РФ.

В этой связи законопроект предусматривает, что в базу по НДС будут включаться такие суммы только в том случае, если налогоплательщик не исчислил НДС на день отгрузки контрагенту товаров.

В правительстве поясняли, что данный законопроект позволит исключить возможность двойного налогообложения при использовании налогоплательщиками договоров страхования риска неисполнения договорных обязательств покупателями.

Объем сведений, составляющих налоговую тайну, сократится

**Госдума РФ в ближайшее время пересмотрит состав сведений, на которые распространяется режим налоговой тайны. Соответствующие по-**

**правки были разработаны и внесены в статью 102 НК РФ.**

Законопроект № 911054-6 дает возможность налогоплательщику снять режим налоговой тайны со всех или с части имеющихся в распоряжении налогового органа сведений о нем. Автор законопроекта поясняет, что в настоящее время бухгалтерская отчетность организации, даже не подлежащая обязательному опубликованию, полученная органами государственной статистики, формально имеет открытый доступ. При этом та же бухгалтерская отчетность, уже полученная налоговыми органами, одновременно подпадает под строгий режим хранения и ограничения доступа к ней.

Кроме того, законопроект предлагает дополнить статью 102 НК РФ исключениями из режима налоговой тайны. Предложено сделать открытыми такие сведения о налогоплательщиках-организациях, как:

- среднесписочная численность работников организации за календарный год;
- совокупная сумма доходов работников организации за предшествующий календарный год;
- суммы уплаченных в предшествующем году налогов и сборов;
- сумма доходов и расходов по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности налогоплательщика.

Обеспечение открытости упомянутых сведений повысит прозрачность экономики, а также предоставит хозяйствующим субъектам реальную возможность проверять добросовестность контрагентов.

С текстом законопроекта можно ознакомиться на сайте <http://regulation.gov.ru>.



## СОБЫТИЯ МЕСЯЦА

Минтруд планирует ввести  
типовую форму трудового договора  
для микропредприятий

**Минтруд РФ сообщил, что в ближайшее время внесет в правительство законопроект о поддержке микропредприятий.**

Законопроектом предлагается освободить микропредприятия от обязанности утверждать локальные нормативные акты.

Кроме этого документом предусматриваются положения, предоставляющие возможность не вносить в трудовую книжку работника сведения о работе у такого работодателя, а при заключении трудового договора впервые – не оформлять трудовую книжку.

В ведомстве поясняют, что предлагаемая редакция проекта типовой формы трудового договора является таким документом, который поможет руководителю микропредприятия заключить с работником трудовой договор, соответствующий требованиям трудового законодательства.

Планируется отменить транспортный  
налог

**В Госдуму РФ внесен законопроект № 1005835-6 по отмене транспортного налога.**

Президент РФ еще в ноябре 2012 года, встречаясь с лидерами партийных фракций Государственной

Думы, подчеркнул, что поддерживает отмену транспортного налога, и заявил, что вопрос является крайне чувствительным для огромного числа людей нашей страны. По словам президента, региональные власти не спешат отменять налог для владельцев транспортных средств, так как опасаются сокращения поступлений в бюджет субъекта Российской Федерации, поскольку, согласно действующей редакции Бюджетного кодекса, транспортный налог отчисляется в бюджет субъекта России. Министерство транспорта Российской Федерации также высказывалось в поддержку идеи отмены транспортного налога уже в 2016 году. Все вышеупомянутые позиции различных должностных лиц, в том числе президента России, содержали мнение о необходимости включения выпадающих доходов от отмены транспортного налога в стоимость акциза на топливо. В такой ситуации будет работать принцип «пользователь платит, когда едет», что, безусловно, является более справедливой формой платы.

Одним из аргументов введения транспортного налога было финансирование за счет него дорожной сферы. В то же время сегодня существует другой источник – от стоимости каждого проданного литра топлива в дорожный фонд поступает 9 рублей. С текстом проекта можно ознакомиться на сайте <http://regulation.gov.ru>.



# НАЛОГОВОЕ ВРЕМЯ

Налоговые риски по НДФЛ,  
если работники вовремя  
не отчитались по выданным  
под отчет суммам

Подпунктом 6 п. 1 ст. 223 НК РФ предусмотрено, что дата фактического получения дохода определяется как последний день месяца, в котором утвержден авансовый отчет после возвращения работника из командировки. При этом в названной норме не определено, в отношении какого вида выплат, полученных в связи с выполнением работником задания по служебной командировке, применяются ее положения. Каких-либо специальных норм в отношении подотчетных сумм, выданных на командировочные расходы работникам, в НК РФ не установлено.

Согласно Указаниям Банка России<sup>1</sup> для выдачи наличных денег работнику под отчет на расходы, связанные с осуществлением деятельности юридического лица, оформляется расходный кассовый ордер, содержащий запись о сумме наличных денег и о сроке, на который выдаются наличные деньги, подпись руководителя и дату.

Подотчетное лицо *обязано в срок, не превышающий трех рабочих дней после дня истечения срока, на который выданы наличные деньги под отчет, или со дня выхода на работу, предъявить главному бухгалтеру или бухгалтеру (при их отсутствии - руководителю) авансовый отчет с прилагаемыми подтверждающими документами.*

Аналогичную норму содержит п. 28 Положения об особенностях направления работников в служеб-

*У большинства компаний возникает необходимость направления работников в командировки, и, как правило, работники по возвращении своевременно отчитываются, предоставив работодателю авансовый отчет и подтверждающие документы к нему. В нашей статье рассмотрены случаи, если работник своевременно не отчитался, и какие последствия возникают для обеих сторон по этому поводу.*

ные командировки, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 13.10.2008 № 749.

Исходя из норм статьи 137 Трудового кодекса РФ выданные под отчет денежные средства, по которым работником своевременно не представлен авансовый отчет, признаются задолженностью работника перед организацией и данные суммы могут быть удержаны из заработной платы работника. Работодатель вправе принять решение об удержании из заработной платы работника не позднее одного месяца со дня окончания срока, установленного для возвращения аванса, погашения задолженности или неправильно исчисленных выплат, и при условии, если работник не оспаривает оснований и размеров удержания.

В соответствии со статьей 210 НК РФ при определении налоговой базы учитываются все доходы налогоплательщика, полученные им как в денежной, так и в натуральной форме, или право на распоряжение которыми у него возникло, а также доходы в виде материальной выгоды, определенной согласно статье 212 НК РФ. В статье 217 НК РФ установлен исчерпывающий перечень доходов физических лиц, не подлежащих налогообложению. Любые доходы, не перечисленные в данной статье в качестве не подлежащих налогообложению, включаются в нало-

<sup>1</sup> П. 6.3 Указания Банка России от 11.03.2014 № 3210-У «О порядке ведения кассовых операций юридическими лицами и упрощенном порядке ведения кассовых операций индивидуальными предпринимателями и субъектами малого предпринимательства».



говую базу физических лиц. Поэтому при отсутствии доказательств, подтверждающих расходование подотчетных денежных средств, а также доказательств по оприходованию налогоплательщиком товарно-материальных ценностей в установленном порядке, согласно ст. 210 НК РФ указанные денежные средства являются доходом подотчетного лица и подлежат включению в налоговую базу по НДФЛ. Такой вывод подтверждает и Письмо ФНС по г. Москве от 27.06.2006 № 28-11/23487, а также Постановление Президиума ВАС РФ от 05.03.2013 № 14376/12.

В то же время необходимо отметить, что существует арбитражная практика в пользу позиции о том, что денежные суммы, выданные работникам под отчет и своевременно не возвращенные, не относятся к доходам физических лиц, поскольку данная сумма не может быть признана доходом.

В случае если подотчетные суммы не израсходованы работником либо израсходованы не полностью, они образуют задолженность физического лица перед организацией и подлежат возврату.

*Только по истечении срока исковой давности невозвращенные суммы будут являться доходом физического лица и облагаются налогом на доходы физических лиц.*

*Только в этом случае организация обязана исчислить с данных сумм налог на доходы физических лиц, а при невозможности его удержать - письменно сообщить об этом в налоговый орган по месту своего учета (п. 5 ст. 226 НК РФ).*

Данную точку зрения занял, в частности, ФАС Поволжского округа в Постановлении от 13.03.2014 по делу № А65-15313/2013.

Аналогичная правовая позиция изложена в Постановлении Президиума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 03.02.2009 №

11714/08, постановлениях Федерального арбитражного суда Поволжского округа от 01.04.2013 по делу № А55-15647/2012, от 16.06.2011 по делу № А55-8289/2010<sup>1</sup>.

Руководствуясь данной позицией, до тех пор пока за работником числится задолженность по выданным под отчет суммам, их нельзя квалифицировать в качестве экономической выгоды и объекта налогообложения по НДФЛ (ст. 41, 209 НК РФ).

*Только по истечении срока исковой давности невозвращенные суммы будут являться доходом физического лица и облагаться НДФЛ, организация обязана будет исчислить с данных сумм НДФЛ, а при невозможности его удержать - письменно сообщить об этом в налоговый орган по месту своего учета.* В Письме Минфина России от 24.09.2009 № 03-03-06/1/610 также подчеркивалось, что денежные средства, выданные работнику под отчет, должны быть возвращены, для чего организации необходимо принять все предусмотренные законодательством меры.

Если такое оказалось невозможным в связи с истечением срока исковой давности или если организация приняла решение о прощении долга работника, то днем получения бывшим работником дохода в виде невозвращенных сумм денежных средств, выданных под отчет, будет являться дата, с которой такое взыскание стало невозможно, или дата принятия соответствующего решения.

*Названный подход соответствует норме п.п. 5 п. 1 ст. 223 НК РФ, согласно которой дата фактического получения дохода будет определяться как день списания в установленном порядке безнадежного долга с баланса организации.*

Следовательно, как и ранее, так и в 2016 г. включение в доход работника, подлежащий налогообложению НДФЛ, своевременно невозвращенных

<sup>1</sup> Данный вывод содержат и иные постановления судов: Постановление ФАС Поволжского округа от 01.04.2013 по делу № А55-15647/2012, Постановления Президиума ВАС РФ от 16.12.1997 № 905/97, ФАС Дальневосточного округа от 10.11.2008 № Ф03-3939/2008, Определение ВАС РФ от 13.12.2007 № 16007/07, Постановление ФАС Волго-Вятского округа от 12.11.2008 по делу № А43-3598/2008-6-65, Постановление ФАС Дальневосточного округа от 10.05.2012 № Ф03-710/2012.



денежных сумм, выданных в качестве аванса на командировочные расходы, возможно только на дату принятия решения организации о списании долга с такого работника.

Учитывая изложенное, занятие той или иной позиции сопряжено с налоговыми рисками, с учетом которых Обществу следует строить свою налоговую политику.

**Таким образом, Общество может занять позицию, согласно которой денежные суммы, выданные работникам под отчет и своевременно не возвращенные, являются доходом физического лица и облагаются налогом на доходы физиче-**

**ских лиц только по истечении срока исковой давности. Также Общество вправе занять позицию, согласно которой денежные суммы, выданные работникам под отчет и своевременно не возвращенные, являются доходом физического лица и облагаются налогом на доходы физических лиц на последний день месяца, в котором утвержден авансовый отчет после возвращения работника из командировки.**

*Лобанова Ю.В.  
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)**



# ЮРИДИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

## Как сэкономить на специальной оценке условий труда?

Порядок проведения СУОТ определяет Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» (далее – Закон № 426-ФЗ), который действует с 01 января 2014 года.

Согласно указанному закону все организации и индивидуальные предприниматели, являющиеся работодателями, должны провести специальную оценку условий труда в отношении всех своих работников (в том числе управленческого персонала), за исключением только надомников и дистанционных работников.

Для организации и проведения СОУТ работодателем образуется комиссия по проведению специальной оценки условий труда. Комиссия до начала выполнения работ по проведению специальной оценки условий труда утверждает перечень рабочих мест, на которых будет проводиться специальная оценка условий труда, с указанием аналогичных рабочих мест. Вот как раз вопрос признания рабочих мест аналогичными и является важным для целей минимизации затрат работодателя на проведение СОУТ, поскольку при выявлении аналогичных рабочих мест спецоценка проводится в отношении только 20 процентов рабочих мест от общего числа таких рабочих мест (но не менее чем двух рабочих мест) и ее результаты применяются ко всем аналогичным рабочим местам (часть 1 статьи 16 Закона № 426-ФЗ).

Согласно части 6 статьи 9 Закона № 426-ФЗ аналогичными рабочими местами признаются рабочие места, которые расположены в одном или нескольких однотипных производственных помещениях

*Статья 212 Трудового кодекса Российской Федерации определяет, что работодатель обязан провести специальную оценку условий труда (СОУТ). Однако правильнее было бы сказать, что работодатель обязан не провести, а обеспечить проведение СОУТ, поскольку сам процесс оценки условий труда проводится специализированными организациями, которые стоимость своих услуг определяют в зависимости от количества работников организации, условия труда которых надо оценить. Чем больше работников, чьи рабочие места включаются в оценку, тем, конечно же, специализированной организации лучше, а работодателю – дороже.*

*Но давайте попробуем разобраться – за счет чего стоимость услуг по спецоценке можно уменьшить.*

(производственных зонах), оборудованных одинаковыми (однотипными) системами вентиляции, кондиционирования воздуха, отопления и освещения, на которых работники работают по одной и той же профессии, должности, специальности, осуществляют одинаковые трудовые функции в одинаковом режиме рабочего времени при ведении однотипного технологического процесса с использованием одинаковых производственного оборудования, инструментов, приспособлений, материалов и сырья и обеспечены одинаковыми средствами индивидуальной защиты.

Рассмотрим на примере управленческого персонала организации – рабочие места каких сотрудников можно признать аналогичными исходя из вышеуказанной формулировки закона.

При буквальном прочтении приведенной нормы получается, что если специальность, профессия или название должности работников не совпадают, то их рабочие места не могут быть признаны аналогичными. Однако такая трактовка, на наш взгляд, не будет соответствовать целям специальной оценки условий труда, как они определены в законодательстве (идентификации вредных и (или) опасных факторов производственной среды и трудового процесса). Продемонстрируем свою позицию на примерах.

1) *Работники осуществляют одинаковые трудовые функции, работают по одной и той же профессии, специальности, но занимают разные должности (по профессии, специальности бухгалтера – главный бухгалтер, ведущий бухгалтер, старший бухгалтер, бухгалтер, помощник бухгалтера).*



Различие в должностях вышеназванных сотрудников одной и той же профессии, специальности объясняется сложностью решаемых задач (главный бухгалтер осуществляет ведение учета по более сложным участкам учета, а бухгалтер – по менее сложным).

Очевидно, что выполняемые этими работниками трудовые функции одинаковы.

2) *Работники выполняют одинаковые должностные обязанности, но работают по разным профессиям, специальностям, должностям.* Например, в обязанности работника, имеющего профессию, специальность бухгалтера, входит ведение бухгалтерского и налогового учета, а работник кадровой службы занимается ведением кадрового учета. Оба эти работника выполняют одинаковые функции – ведут учет (составляют и проверяют учетные документы, ведут учетные регистры, составляют отчетность и т.д.).

Различие при выполнении должностных обязанностей названных сотрудников при этом заключается только в предметной области деятельности.

3) *Работники выполняют разные должностные обязанности, работают по разным профессиям, специальностям, должностям, но при этом выполняемые ими производственные операции (трудовые функции) идентичны.* Например:

- должностными обязанностями бухгалтера является выполнение операций по ведению бухгалтерского и налогового учета,
- должностными обязанностями юриста является выполнение операций по юридическому сопровождению деятельности организации,
- должностными обязанностями внутреннего аудитора является выполнение операций по проведению проверок организации по различным участкам контроля.

При этом все вышеназванные работники выполняют одни и те же с технологической точки зрения (то есть с точки зрения трудового процесса) производственные операции (трудовые функции):

- составляют на бумажном или электронном носителе документы (первичные бухгалтерские или налоговые документы, договоры, отчеты, справки, заключения и т.д.),

– изучают (анализируют) информацию, содержащуюся на бумажных или электронных носителях (документы, базы данных, программные продукты),

– осуществляют вербальное общение с работниками, партнерами организации и прочими лицами (по телефону, на очных встречах, с выездом в офис третьих лиц),

– и т.д.

Как следует из части 1 статьи 3 Закона № 426-ФЗ, целью СОУТ является идентификация вредных и (или) опасных факторов **производственной среды** и трудового **процесса**, оценка уровня их воздействия на работника с учетом отклонения их фактических значений от установленных нормативов (гигиенических нормативов) условий труда и применения средств защиты работников.

Очевидно, что уровень воздействия факторов производственной среды и трудового процесса на всех описанных в примерах работников организации не зависит от их должностей, специальностей, профессий, должностных обязанностей.

**С учетом изложенного** считаем, что для целей СОУТ при соблюдении прочих условий, описанных в части 6 статьи 9 Закона № 462-ФЗ (*одно производственное помещение с одинаковыми системами вентиляции, кондиционирования воздуха, отопления и освещения, одинаковый режим рабочего времени, однотипный технологический процесс с использованием одинаковых производственного оборудования, инструментов, приспособлений, материалов и сырья*), аналогичными могут быть признаны рабочие места работников:

1) осуществляющих одинаковые трудовые функции, работающих по одной и той же профессии, специальности (например, юрист), но занимающих разные должности, отличающиеся категоричностью (например, главный юристконсульт, ведущий юристконсульт, юристконсульт, помощник юристконсульта);

2) выполняющих одинаковые должностные обязанности, но работающих по разным профессиям, специальностям, должностям (например, главный бухгалтер, специалист по ведению кадрового учета);



3) выполняющих разные должностные обязанности, работающих по разным профессиям, специальностям, должностям, но при этом выполняющих идентичные производственные операции (трудовые функции) (например: бухгалтер, юристконсульт, внутренний контролер).

Невозможность признания вышеназванных рабочих мест аналогичными означала бы возложение на работодателя дополнительных неоправданных расходов на проведение специальной оценки условий труда, не способствующих достижению цели этой оценки (идентификации вредных и (или) опасных факторов производственной среды и трудового процесса).

Такая позиция была подтверждена **Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации в Письме № 15-1/В-484 от 15.02.2016**, являющимся ответом на запрос ООО «МКПЦ».

**Партнер  
Аудиторской компании МКПЦ  
Малофеева Н.А.**

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

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

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



## **УСЛУГИ МКПЦ В ОБЛАСТИ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА:**

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

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

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

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

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



## ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Универсальные навыки  
топ-менеджера  
в растущей компании

Не случайно именно во время быстрого роста некоторые компании срываются и падают вниз. Яркие примеры этому – интернет-стартап Foursquare, сеть общепита «Русское бистро», известная биржа цифровых валют Mt.Gox. Например, Марк Карпелес, основатель Mt.Gox, в 2014 году признал, что «слабым местом компании был менеджмент», нужно было выстроить соответствующие корпоративные структуры или нанять опытных руководителей. Карпелес также сказал, что компания росла слишком быстро для него, чтобы справиться со всеми проблемами.

Топ-менеджер сталкивается с двумя ситуациями роста:

- его компания стремительно растет;
- он сам перешел на работу в компанию совсем другого масштаба или на должность более высокого уровня.

Например, я знаю одного коммерческого директора известной автомобильной компании. Заранее прошу извинить, что не называю имен. До прихода в эту компанию он работал на другой должности в другой автомобильной компании не меньшего масштаба. На старом месте он был царь и бог, фактически серый кардинал, который вел дела по своему усмотрению и при молчаливом попустительстве вы-

*В жизни каждого топ-менеджера хотя бы один раз бывает кризис, когда он резко попадает в ситуацию... роста. Не падения, а роста. Причем кризис роста опаснее кризиса падения.*

*Именно в период роста многие руководители теряют привычный контроль над ситуацией. Все делается впопыхах, в режиме аврала. Появляются новые клиенты, которых не успевают качественно обслужить. Раздувается штат персонала, но количество не конвертируется в качество. Начинаются лишние расходы, которые подрывают экономику фирмы.*

шестоящих. На новом месте он стал «просто» коммерческим директором в большой структуре с четким кругом обязанностей и перечнем работ. Вместо тесного «междусобойчика», где дела решались по понятиям, он оказался в центре огромной структурированной машины. Для него это была ситуация роста. Он словно вышел из уютной комнаты, где все свои и все дела можно решать неформальным способом, и вошел в большой зал, где много независимых от него людей, много задач и сложные взаимосвязи между участниками.

К сожалению, человек не выдержал испытания ростом. Хотя в его случае получился не столько рост в карьере, сколько рост в масштабах и сложности задач. Раньше он жил барином, раздавал указания партнерам, мог запросто проигнорировать назойливых клиентов или даже накричать на них (а куда они денутся?) Сейчас на него регулярно сыпятся жалобы со всех сторон: от корпоративных клиентов, партнеров, сотрудников. Он даже не появляется на переговорах с партнерами, отправляя вместо себя подчиненных, настолько испорчены отношения. Неудивительно, что его положение шаткое и может в любой момент измениться.

Иногда человек прикипает к определенному стилю управления и уже не может перестроиться, как в случае с нашим комдиром. А порой личные качества менеджера не дают соответствовать ситуации роста. Например, мы в «Ораторике» работали с хозяином и руководителем компании с числом сотрудников



1000 с небольшим человек. Это немного, но еще недавно компания насчитывала менее 300 сотрудников. Рост более чем в 3 раза оказался для бизнесмена заметным испытанием. По своей природе он 100% интроверт: закрытый, внешне спокойный и не очень общительный. В маленьком коллективе он чувствовал себя комфортно, а в большом – перестал соответствовать роли начальника и лидера.

Какую бы форму ни приобрел рост – это всегда выход из ситуации комфорта. Существует много книг и статей на тему, что делать компании в ситуации быстрого роста. Но не все говорят о том, как быть руководителю.

Я сама управляю компанией «Ораторика» 13 лет, и у нее тоже бывали периоды стремительного роста. Для себя я составила список универсальных навыков руководителя, которые необходимы в условиях быстрого развития. Для начала я их перечислю, а потом поделюсь своим мнением, почему они универсальны и что их объединяет.

#### Шесть универсальных навыков руководителя:

1. Навык коммуникации.
2. Навык ведения переговоров.
3. Навык презентации.
4. Навык публичных выступлений.
5. Навык стрессоустойчивости.
6. Навык обучения.

## Навык коммуникации

Прошу не путать с коммуникабельностью. Владеть навыком коммуникации – это не значит быть приятным человеком, который легко заводит и поддерживает знакомства. Напротив, иногда ситуация требует от топ-менеджера быть жестким и напористым.

Навык коммуникации – это способность с помощью речи добиваться нужных результатов, это умение склонять людей к нужным тебе решениям и действиям. Речь может быть любой: устной, письменной или языком жестов. Все это коммуникация.

В крупной компании и на серьезной должности коммуникация – навык №1. В ситуации роста коммуникативный ландшафт топ-менеджера расширяется и усложняется, поэтому привычный подход «говорю и общаюсь, как хочу и как умею» начинает работать против него.

## Навык ведения переговоров

Ведение деловых переговоров – еще один базовый навык топ-менеджера. В условиях роста объем переговорных задач расширяется: появляются новые клиенты, партнеры, инвесторы, руководители отделов и т. д.

Навык ведения переговоров тоже не всегда понимают правильно. Многие думают, что крутой переговорщик – тот, кто умеет продавить оппонента. Отсюда такая популярность тренингов по жестким переговорам, которых стало слишком много. Кроме признанных гуру по жестким переговорам, например Сергея Логачева, поляну «жесткача» пытаются освоить все, кто ни попадя. Например, если вы работаете с Китаем и другими азиатскими странами, то изображать из себя жесткого переговорщика – худшее, что можно придумать. Эффективный переговорщик, как и коммуникатор, способен адаптироваться под аудиторию и ситуацию. Когда компания растет, поводов адаптироваться становится очень много.

## Навык презентации

В условиях роста приходится презентовать и компанию, и продукты, и себя. Расширяется аудитория презентаций: растет клиентская база, появляются новые партнеры и так далее. Однако и «топы», и ря-



Новые менеджеры не всегда правильно подходят к презентации. Приведу такой пример. Вы планируете презентовать новый продукт – стиральный порошок с превосходными свойствами.

- **Вопрос:** «Для чего людям слушать ваш рассказ о новом стиральном порошке?».
- **Ответ (неверный):** «Чтобы они пошли и купили его».

Покупка порошка, как и любого другого товара, – это цель выступающего, а не цель аудитории. Поэтому первый ответ, пришедший в голову, не годится. Это одна из типичных ошибок: поставить во главу угла продажи и думать только категориями продаж. Поэтому не будем останавливаться на первом же варианте ответа и пойдем дальше:

- **Вопрос:** «Зачем людям покупать ваш порошок?».
- **Ответ:** «Чтобы быстрее постирать белье».
- **Вопрос:** «Зачем стирать белье быстрее?».
- **Ответ:** «Чтобы у человека было больше времени на другие дела, на личную жизнь».

Больше свободного времени и меньше усилий на стирку – это безусловная ценность для аудитории, которая собралась послушать про стиральный порошок. Тогда, вероятно, стоит построить свою речь вокруг темы свободного времени и новых возможностей, которые оно дает.

Как понятно из примера, навык презентации – это еще один аспект умения понять свою аудиторию и найти с ней точки контакта.

## Навык публичных выступлений

В отличие от предыдущих навыков, этот часто недооценивают. В уме рисуется образ оратора, человека из политики. При чем тут бизнес? При том, что у топ-менеджера огромное количество ситуаций, где требуется выступить публично. Это конференции, встречи партнеров и инвесторов, презентации для СМИ, речи перед рабочим коллективом, выступления перед собранием важных чиновников.

- Три самые большие проблемы, которые ослабляют эффект выступления топ-менеджера, – это:
- **неправильная постановка цели выступления;**
  - **неумение донести до аудитории свои мысли;**
  - **неумение построить эмоциональный контакт и подтолкнуть слушателей к нужным действиям.**

По этой причине львиная доля выступлений провальная и не приносит результата. Можно произнести кое-какую речь перед сотрудниками и успокаивать себя мыслью, что «и так сойдет», все равно «я тут главный». Эта установка не работает, когда топ-менеджера слушают представители СМИ, потенциальные партнеры, клиенты или важные чиновники.

## Навык стрессоустойчивости

В условиях роста и нарастающего хаоса руководителю важно быть не только начальником, но и лидером. Только лидер способен организовать хаос и вывести компанию к устойчивому развитию. Руководитель,



который сам живет между молотом ожиданий и наковальной страхов, не справляется с ролью лидера. Навык стрессоустойчивости нужен всем, но в период кризисов роста и падения он становится критичным.

## Навык обучения

«Мы все учились понемногу чему-нибудь и как-нибудь». Поэт может говорить об этом с легкостью, руководитель – нет. Обычное дело, когда топ-менеджер выбирает курс или тренинг спонтанно, на потребу дня. Например, руководитель планирует выступить через месяц на важной конференции. Срочно заказывает тренинг по ораторскому искусству у Анны Каракаевой или Сергея Кузина. Почему именно этот тренинг? Название вроде бы в тему. Да и времени есть только на один тренинг. Значит, берем его.

Конференция прошла – забыли про ораторское искусство. Оно якобы больше нигде не требуется. Вскоре всплывает очередная проблема, например, вырастает гора дебиторской задолженности. Значит, бежим на тренинг к Сергею Логачеву учиться закрывать долги.

И так в большинстве случаев. Хаотичный подход к получению бизнес-навыков типичен для многих «топов». Представьте, что вы сидите в темном сарае и смотрите на мир сквозь дырку в деревянной стене. Если ваша задача – увидеть, что происходит непосредственно в поле зрения дырки, нет проблем. Если задача – видеть в принципе, что происходит вокруг, то требуется обзор на 360 градусов. Один тренинг – это случайная дырка в стене. Комплексный подход к освоению навыка – это упавшие стены и свободный круговой обзор.

Возьмем, к примеру, ораторское искусство. Топ-менеджеру требуется не ораторское искусство. Ему требуется убеждать людей, влиять на них и склонять к выполнению нужных для него действий. А это неотъемлемая часть его работы и целый комплекс навыков:

- сила, убедительность, яркость речи;
- красота и весомость голоса;

- актерские навыки для выступления, то есть способность влиять на слушателей на уровне эмоций;
- умение преподносить свои идеи доступно, четко и коротко.

Менеджеру нужно не ораторское искусство для речевого выступления на конференции. Ему требуется навык добиваться своих целей более эффективно с помощью речи и голоса: на конференции, на совещаниях, на переговорах, неформальных встречах, при знакомстве с важными лицами, например чиновниками, и так далее. А это один из важнейших навыков топ-менеджера и собственника, а не просто какая-то конференция.

Когда смотришь на вещи таким образом, то вместо хаоса начинает выстраиваться система. Ага, здесь мне нужно «отредактировать» голос, сделав его более солидным и мощным. А тут стоит поработать над умением аргументировать и подбирать слова. А еще надо бы научиться управлять вниманием и эмоциями аудитории.

Навык обучения – это умение находить цели, выстраивать их в систему и строить свое образование стратегически.

## Универсальность навыков

Все перечисленные навыки нужны абсолютно всем руководителям в любой ситуации роста. Причем один навык тесно связан с другим. Уверенно выступать публично и не уметь справляться со стрессом невозможно. А чтобы освоить оба навыка, нужно подойти к задаче стратегически и развить навык обучения.

Нельзя быть эффективным переговорщиком, но плохим коммуникатором. Переговоры – один из аспектов коммуникации. А хороший коммуникатор и переговорщик без пяти минут эффективный презентатор.

Все шесть навыков объединяет один главнейший мотив – это умение налаживать отношения с людьми, влиять на них и добиваться своих целей с по-





мощью других людей. Даже навык обучения – это навык отношения с людьми. Ведь топ-менеджеры учатся не только по книгам, но также у других «топов», тренеров и коучей. Найти своего коуча и поработать с ним – это половина успеха для навыка обучения.

В качестве примера я вернусь к нашему 100% интроверту. Мы долго подбирали коуча для руководителя, который очень не любил общаться. Сначала у нас была возможность предложить такого же человека: интеллигентного, спокойного и «не слишком навязчивого». Но в итоге мы поступили по-другому и выбрали полную противоположность. Это срабо-

тало. Энергичный, шумный, разговорчивый тренер расшевелил нашего интроверта и словно бы открыл окно в другой мир. Как сейчас модно говорить, точка сборки (привычный взгляд на вещи) сместилась, жесткая конструкция расшаталась – и руководитель нашел в себе новый потенциал для новых достижений. Это и есть успешное испытание ростом.

**Ирина Киреева**  
**Основатель и руководитель**  
**тренинговой компании «Ораторика»**  
**([oratorica.com](http://oratorica.com))**

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



## БИЗНЕС- ПРАКТИКУМ

Как использовать такой  
юридический инструмент,  
как экспертиза?

Чтобы разобраться в использовании экспертизы как юридического инструмента, прежде всего нужно определить, когда компании лучше инициировать экспертизу — до суда или же во время судебного разбирательства. В чем главное различие? Принципиальная разница заключается в том, что при проведении досудебной экспертизы эксперт не несет уголовной ответственности. То есть по своей сути заключение досудебной экспертизы — это документ, во многих случаях не имеющий юридической значимости. Практика «Главной лаборатории судебных экспертиз и исследований» говорит о том, что, как правило, досудебную экспертизу используют, когда велика вероятность пойти на мировую — урегулировать конфликт в досудебном порядке. Если вы понимаете, что предстоит серьезный или длительный процесс, то в большинстве случаев мы не рекомендуем проводить досудебную экспертизу — скорее всего, вы потеряете деньги, т.к. ваши оппоненты наверняка попытаются оспорить ее результаты. Исключение могут составить экспертизы, необходимые для проведения в относительно срочном порядке, например, оценки ущерба от стихийных бедствий, медицинские экспертизы.

Любая компания или организация, независимо от размера, может столкнуться с необходимостью провести экспертизу — исследование по вопросам, требующим специальных знаний, с целью установить обстоятельства, которые нужно доказать. Экспертизы, связанные с судопроизводством, бывают двух видов: судебные и досудебные. Досудебная экспертиза проводится по инициативе граждан, организаций, например, для подготовки иска в суд. По результатам проведения такой экспертизы оформляется отчет, который называется «Заключение специалиста». Судебная экспертиза может назначаться по инициативе суда, дознания, следствия, прокуратуры, по ходатайству сторон либо других лиц, участвующих в деле. По ее итогам оформляется отчет, который называется «Заключение эксперта».

В любой экспертизе можно выделить три основные составляющие:

1. Вопросы, на которые экспертиза должна дать ответ.
2. Доказательная база.
3. Выводы эксперта — ответы на поставленные вопросы.

Соответственно, нужно определить, для чего компания инициирует экспертизу, какова ее цель. От цели напрямую зависит постановка вопросов эксперту. Приведу случай из недавней практики «Лаборатории» на Рублево-Успенском шоссе несколько лет назад построили торгово-развлекательный центр (ТРЦ). Через некоторое время обнаружилось, что ТРЦ возвели прямо над газовой трубой высокого давления, что противоречит нормам безопасности. Владельцы добросовестно обошли все инстанции, прошли все инспекции и проверки. Накануне финальной инспекции они обратились к компании,



которой принадлежит небольшой отрезок этой газовой трубы: компания должна была направить своего представителя. Но получили такой ответ: «Будьте добры, сто тысяч долларов. Мы провели экспертизу: трубу невозможно перенести на 5 метров. Или деньги, или здание под снос». Типичный случай вымогательства в рамках правового поля. Собственники ТРЦ обратились в суд. После двух с лишним лет судебных разбирательств они обратились к нам с просьбой оценить проведенную экспертизу. Наши специалистов смутил вопрос, который собственники отрезка трубы поставили перед экспертом. Почему они хотели перенести трубу именно на 5 метров? После консультации со строительно-техническим экспертом мы пришли к выводу, что указанный метраж был обозначен с целью установления факта невозможности переноса именно на 5 метров. При этом результаты изучения генплана и замеры позволяли сделать однозначный вывод: перенести трубу на 4,2 м вполне реально. Мы предложили клиентам поменять формулировку вопроса к эксперту на такую: возможен ли перенос трубы в принципе и каково оптимальное расстояние переноса? Естественно, мы оказались правы – перенос трубы был вполне возможен. Таким образом, наша экспертиза спасла целое здание от сноса.

В-третьих, необходимо понять, мы используем экспертизу для защиты или атаки. С атакой все более-менее понятно: мы инициируем необходимую экспертизу либо до суда, либо уже в процессе. Приведем пример использования экспертизы для защиты — дело предпринимателя С. из практики «Лаборатории». С. был генеральным директором компании, которая занималась импортом особых товаров из Китая, имея эксклюзивный договор с производителем на 10 лет, а конечным контрагентом являлось государство. В отношении С. было возбуждено уголовное дело: его подозревали в преступном сговоре с китайскими партнерами с целью обогащения. Была проведена экспертиза, которая утверждала,

что данный факт имеет место, но, на наш взгляд, без должных оснований: ответы на поставленные вопросы были как минимум не аргументированы. Разберем алгоритм защиты предпринимателя С. В первую очередь, так как дело уже было в суде, мы ходатайствовали о проведении повторной экспертизы. Для подготовки такого ходатайства нужно перечислить основания — процессуальные или фактические. В указанном случае основания были и те и другие. После принятия судом ходатайства мы провели финансово-экономические экспертизы трех компаний С., доказывающие факт добросовестности их отношений с контрагентами. В 9 случаях из 10 без аудита компании с оборотом более 500 млн руб. разобраться в экономических отношениях с контрагентами не представляется возможным, в силу чего был проведен аудит. Параллельно мы назначили психолого-лингвистическую экспертизу записи телефонных переговоров С. с китайскими партнерами. Указанная экспертиза доказывала отсутствие факта сговора С. и его партнеров. Таким образом была добыта доказательная база для полного опротестования версии следствия о незаконном обогащении С.

В-четвертых, важно понимать, что, когда вы инициируете проведение экспертизы, вторая сторона всегда может предложить другие компании для ее проведения. Как происходит выбор организации в рамках судебного процесса? Адвокаты сторон отправляют адвокатские запросы на проведение, например, почерковедческой экспертизы. Ответственное лицо организации, проводящей экспертизы (как правило, генеральный директор), отправляет информационное письмо — ответ на адвокатский запрос. В ответе указывается: может ли компания провести экспертизу, какие из экспертов компании обладают соответствующим образованием, разрешениями и допусками, стоимость и сроки проведения, прикладываются необходимые документы.

Суд проводит сравнительный анализ полученных предложений, затем делает выбор в пользу какой-ли-



бо организации. В случае гражданского разбирательства, например, суды требуют списки организаций с обеих сторон, арбитражные суды, напротив, назначают организации императивно — у них есть свои списки экспертов. Тем не менее шанс назначить свою организацию есть всегда, для этого есть определенные процессуальные хитрости. Например, мы можем запросить 5, 7, 10 предложений от разных организаций — это увеличит вероятность назначения «своей» организации. Более того, суды часто смотрят на цену экспертизы, в силу чего имеет смысл либо назначать низкую цену (часто ниже рынка), либо дать спектр цен «минимум-максимум». Также необходимо оценивать сроки проведения работ: если суд «торо-

пится», организацию, обозначившую сроки в 30 рабочих дней при фактическом объеме работы на 20 календарных дней, никогда не выберут.

Таким образом, вооружившись этим комплексом знаний, компании могут использовать экспертизы как существенную доказательную базу для победы в судах.

**Никита Заверский**  
**Генеральный директор**  
**АНО «Главная лаборатория**  
**судебных экспертиз и исследований»**  
**(labglav.ru)**

Материал представлен АНО «Главная лаборатория  
судебных экспертиз и исследований»  
специально для «Бюллетеня руководителя»  
**+7 (495) 532-57-39, hello@labglav.ru**



# ОТДОХНИТЕ

Кувалда и котики

◀ Как снимают стресс работники офисов

## Китай

В городе Шэньян (административный центр китайской провинции Ляонин) рабочий стресс принято снимать боями на подушках. Летом тысячи офисных работников собираются на одной из центральных площадей города, чтобы разнести стресс в пух и прах.

## США

В штате Нью-Мексико борются со стрессом и повышают продуктивность офисных работников с помощью котиков. В одном из офисов совместно с приютом для бездомных животных открыли кошачью библиотеку. Сотрудники, которым срочно нужно расслабиться и снять стресс, могут взять из библиотеки котенка прямо в офис.

Общение с животным понижает уровень гормона стресса — кортизола, а также помогает выработке гормонов счастья — серотонина и окситоцина. Ученые подтверждают, что животные в офисе помогают справиться с краткосрочным стрессом, вызванным напряженной работой, но против хронического стресса, увы, бессильны даже котята.

## Япония

Японцы, пожалуй, самые непримиримые борцы со стрессом. Еще несколько лет назад японцам рекомендовалось иметь в офисе или дома манекен начальства, на котором можно было вымещать обиды.

Офисные помещения в Японии оборудуют специальными сосудами со звуконепроницаемыми стенками. Накопившиеся слова обиды и гнева офисные работники могли выкрикнуть в сосуд в любой момент.

Для выслушивания офисных жалоб в Японии создали искусственное растение, которое реагирует на тембр голоса, наклоняясь в разные стороны и создавая эффект сопереживания. Несмотря на очевидную иллюзию, многие японцы завели себе такого «друга».

## Россия

В 2013 году в Санкт-Петербурге запустили проект «Офис в хлам». За несколько тысяч рублей уставшие от рабочей рутины офисные сотрудники могут выпустить пар, разгромив комнату или офис. Для этого используется списанная оргтехника, канцелярские товары и ненужная мебель. Клиентам выдают спецодежду и оружие на выбор: бейсбольную битку, кувалду, топор, лом или гвоздодер. У питерского проекта в Москве появился собрат — «Дебошь». Здесь громить можно не только офис, но и госучреждение.

## Франция

В деловом квартале Парижа Дефанс как-то ради развлечения установили огромный батут. Популярность аттракциона превзошла все ожидания: работники офисов прыгали прямо в деловых костюмах и галстуках. А потом признавались, что прыжки на батуте, оказывается, отлично помогают снять напряжение.

## В мире

Офисные работники всего мира раз в год ослабляют галстуки и снимают каблуки, чтобы присоединиться к танцевальному часу во время ланча. Идея всемирного движения Lunch Beat («Ланч Бит») принадлежит шведке Molly Rånge. В 2010 году она основала проект, чтобы офисные работники могли выпустить пар и потанцевать в разгар рабочего дня.

У движения «Ланч Бит» есть собственные правила: танцевальный ланч должен уложиться в 60 минут — обеденное время. Организаторы обязаны позаботиться, чтобы на площадке работал ди-джей, а также были еда и напитки.

Сегодня к «Ланч Бит» присоединились 55 городов, среди них Бостон, Копенгаген, Париж. Традиционно все мероприятия в городах — участниках проекта проходят в один день по всему миру.