

### СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Как разработать и внедрить стройную систему управления талантами, обеспечивающую максимальную отдачу для бизнеса  
24

### HR-АНАЛИТИКА: НАБИРАЯ ОБОРОТЫ

Примеры регулярной отчетности и решения бизнес-задач с помощью HR-аналитики  
30

### НЕЦВЕТОЧНЫЕ БУКЕТЫ

Как найти идею в интернете и сделать из нее новый для города бизнес  
48

### УЖИТЬСЯ ВМЕСТЕ

Что делать, если вас раздражают привычки коллег  
52

ТЕМА НОМЕРА:

## УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

Наставничество: новые подходы — 34  
Монеты на память — 42  
Северный отпуск: нюансы оплаты проезда — 44  
Фактор активизации — 54



КОНСУЛЬТАНТ  
КОМИ

Доступ  
к закрытым  
электронным  
сервисам  
на сайте  
glavkniga.ru



### glavkniga.ru → Семинары

Два семинара в квартал: один – посвящен текущей отчетности, второй – на актуальную бухгалтерскую тему. Каждый семинар – это профессионально обработанная запись полного текста лекции продолжительностью минимум 3 часа плюс наглядные примеры, схемы, таблицы и ссылки на нормативную базу.



### glavkniga.ru → Консультации

Ответы на практические вопросы, с которыми сталкивается большинство бухгалтеров, изложены доступным языком, нужный ответ можно легко и быстро найти. Приводятся бухгалтерские проводки, формулы для расчетов, конкретные примеры.

**получите  
бонусы  
подписчика**

**где  
оформить  
подписку**

Открыта  
подписка  
на 2018 г.

журнал «Главная  
книга»



**КОНСУЛЬТАНТ  
КОМИ**

Региональный Информационный Центр КонсультантПлюс  
Компания Консультант Коми  
www.consultantkomi.ru

**Специальные подписные цены  
с дополнительными скидками**

**Успейте оформить  
подписку  
со скидкой до 25%\***

**НОВОСТИ**

Обзор событий в обществе, актуальные изменения в законодательстве РФ и РК, новые документы  
6

**БИЗНЕС-ПРАКТИКУМ****Диалог с консультантПлюс**

Сервис «Онлайн-диалог»: общаться со специалистами «Консультант Коми» теперь можно в виде мгновенных сообщений  
38

**РАЗЪЯСНЕНИЕ****МОНЕТЫ НА ПАМЯТЬ**

Памятные монеты - стоит ли их коллекционировать и можно ли ими рассчитываться  
42

**СЕВЕРНЫЙ ОТПУСК: НЮАНСЫ ОПЛАТЫ ПРОЕЗДА**

Сложные вопросы предоставления гарантии  
44

**ТЕМА НОМЕРА:****Управление талантами**

Системный подход

24

Знать больше

28

HR-аналитика: набирая обороты

30

Наставничество: новые подходы

34

**СТАРТАП****НЕЦВЕТОЧНЫЕ БУКЕТЫ**

Как найти идею в интернете и сделать из нее новый для города бизнес..  
48

**ЛИЧНЫЙ ИНТЕРЕС****УЖИТЬСЯ ВМЕСТЕ**

Что делать, если вас раздражают привычки коллег  
52

**ФАКТОР АКТИВИЗАЦИИ**

Кадровые управленцы региона осваивают все новые способы стимулирования персонала  
54

**СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

**ДЕЛОВОЙ КАЛЕНДАРЬ СЕНТЯБРЬ - ОКТЯБРЬ 2017 Г.**  
58

**.DOC**

РЕКЛАМНО-ИНФОРМАЦИОННОЕ ИЗДАНИЕ

**.DOC**

Деловой журнал Консультант Коми  
#5 [20] 2017

**Учредитель**

ООО «КонсультантПлюсКоми»

**Адрес редакции и издателя**

167000, г. Сыктывкар,  
ул. Интернациональная, 108/3  
Тел.: 8212 29-15-51  
doc@consultantkomi.ru

**Главный редактор**

Татьяна Владимировна Озерова

**Шеф-редактор**

Дарья Федоркова

**Над журналом работала**

Оксана Апанасевич, Ольга Осипова

**Фото, иллюстрации**Сергей Попов  
Анелия Лянцевич**Дизайн, верстка**

Сергей Попов

**Адрес типографии**

ОАО «Коми республиканская типография»,  
г. Сыктывкар,  
ул. Савина, 81

**Заказ № 6458****Тираж 3 000 экз.****Подписано в печать**

31.08.2017

**Дата выхода в свет выпуска**

08.09.2017

**Территория распространения**

Республика Коми  
Распространяется бесплатно

**Свидетельство о регистрации СМИ ПИ**

№ TVII-00251 от 13 марта 2014 года выдано Управлением Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Республике Коми

«.DOC» не является официальным источником правовой и иной информации. Материалы, размещенные в настоящем издании, выступают в качестве поддержки при принятии решений, носят информационный характер и могут являться частным мнением специалиста [ов]. Редакция самостоятельно определяет содержание издания. Полное или частичное воспроизведение или использование иным способом (в том числе в сети Интернет) материалов, опубликованных в настоящем издании, допускается только с письменного разрешения Редакции, если иное не предусмотрено законом.

# Проходящий тренд или необходимость?

Хорошие идеи, амбициозные задачи, крутой продукт и раскрученный бренд — ничто из этого не сработает, если у вас нет талантливой команды. Независимые, активные и творческие — как управлять такими сотрудниками?

Сам термин «управление талантами» (talent management) впервые прозвучал в конце 1990-х годов в США в ходе исследований в области рынка труда и оптимизации производства.

Под управлением талантами подразумевают совокупность инструментов управления персоналом, которые дают организации возможность привлекать, эффективно использовать потенциал и удерживать ценных сотрудников. Это направление давно перестало быть простой данью моде, HR-специалисты легко вписывают его в рабочие процессы управления персоналом. Как делать это правильно — читайте в материалах рубрики «Тема номера».

Вводная статья «Системный подход» рассказывает, как разработать и внедрить стройную систему управления талантами, обеспечивающую максимальную отдачу для бизнеса. Материал «Знать больше» дает ответы на вопросы: необходимо ли компании корпоративное обучение персонала, и в какой форме можно его организовать?

Наставничество — один из самых успешных методов, способствующих развитию сотрудников. О том, что постепенно подход к организации системы наставничества становится более глубоким, рассказывает материал «Наставничество: новые подходы». Статья «HR-аналитика: набирая обороты» содержит полезную информацию о том, какие инструменты аналитики используют компании, а также примеры регулярной отчетности и решения бизнес-задач с ее помощью.

Также из осеннего номера журнала вы узнаете: следует ли копить памятные монеты — статья «Монеты на память», как правильно возме-

щать расходы отпусков — материал «Северный отпуск: нюансы оплаты проезда», как открыть оригинальный бизнес с нулевым стартовым капиталом — интервью «Нецветочные букеты» — и что делать, если вас раздражают привычки коллег — статья «Ужиться вместе». В рубрике «Опрос» вы найдете советы экспертов региона о том, как мотивировать персонал.

Можно сказать, что сегодня управление талантами становится необходимым условием существования любой организации, ведь благодаря ему в вашей команде работают только лучшие сотрудники, а именно они двигают компанию вперед. Не забывайте — 80% всей прибыли приносят 20% персонала — те самые крутые специалисты. Будьте на высоте, управляйте талантами грамотно!



Ростелеком

РЕШЕНИЯ  
ДЛЯ БИЗНЕСА

# ДЕРЖИТЕ БИЗНЕС ПОД ПРИСМОТРОМ

Система видеонаблюдения  
с удаленным просмотром



8 800 200 3000

RT.RU

РЕКЛАМА. УСЛУГА «ВИДЕОКОМФОРТ» ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ — КЛИЕНТОВ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ». В РАМКАХ УСЛУГИ ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ВИЗУАЛЬНОГО НАБЛЮДЕНИЯ ЗА РАЗЛИЧНЫМИ ОБЪЕКТАМИ КАК В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ, ТАК И В ЗАПИСИ. ПОДКЛЮЧЕНИЕ — ПРИ НАЛИЧИИ ТЕХНИЧЕСКОЙ ВОЗМОЖНОСТИ. ПОДРОБНОСТИ НА САЙТЕ [WWW.RT.RU](http://WWW.RT.RU) И ПО ТЕЛЕФОНУ 8 800 200 3000.

## Вызывать врача можно через gosuslugi.ru

Распоряжение Правительства РФ от 19.07.2017 N 1526-р «О внесении изменений в перечень услуг, утв. распоряжением Правительства РФ от 25.04.2011 N 729-р»



На портале gosuslugi.ru в личном кабинете «Мое здоровье» можно размещать заявки на вызов врача на дом, записаться на диспансеризацию и получить сведения о прикреплении к медицинской организации.

Реализация этих функций предусмотрена приоритетным проектом «Совершенствование процессов

организации медицинской помощи на основе внедрения информационных технологий», цель которого - повысить эффективность оказания медицинской помощи путем оптимизации работы медицинских организаций и внедрения электронных сервисов для пациентов и врачей.

Соответствующие уточнения вне-

сены в перечень услуг, оказываемых государственными учреждениями и другими организациями, в которых размещается государственное задание, подлежащих включению в реестры госуслуг и предоставляемых в электронной форме (утв. распоряжением Правительства РФ от 25.04.2011 N 729-р).

## Имущественный вычет по НДФЛ можно перераспределять

Информация ФНС России «Условия предоставления имущественного налогового вычета могут быть пересмотрены при заключении брачного договора»

Имущественный вычет по НДФЛ может быть предоставлен одному из супругов в полном объеме в случае изменения брачного договора и передачи ему кредитных обязательств.

Например, супруги воспользовались правом на получение имущественного налогового вычета в связи с покупкой квартиры. Сумма вычета была распределена между ними в равных долях. Впоследствии в брачный

договор были внесены изменения, в соответствии с которыми квартира, а также все кредитные обязательства перешли к супруге.

Верховный Суд РФ в кассационном определении от 06.06.2017 N 5-КГ17-53 указал, что условия предоставления имущественного налогового вычета по процентам по ипотечному кредиту могут быть пересмотрены при заключении брачного договора.

Если при заключении брачного договора все имущественные права, а также обязанности по уплате кредита и процентов были переданы супруге в единоличное владение, то и право на вычет по процентам она может использовать полностью независимо от первоначальной доли в собственности, так как в таком случае последующее погашение процентов производится ею в полном размере.

## Заграница станет ближе

Федеральный закон от 26.07.2017 N 190-ФЗ «О внесении изменений в статьи 65 и 67 Федерального закона «Об исполнительном производстве»

Подписан Закон, направленный на оптимизацию деятельности по снятию ограничения права на выезд за пределы РФ.

Постановление о временном ограничении на выезд должника из Российской Федерации может быть вынесено при неисполнении должником-гражданином или должником, являющимся индивидуальным предпринимателем, в установленный для добровольного исполнения срок без уважительных причин:

- требований о взыскании алиментов, возмещении вреда, причиненного здоровью, возмещении вреда в связи со смертью кормильца, имущественного ущерба и (или) морального вреда, причиненных преступлением, если сумма задолженности по такому исполнительному документу превышает 10 000 рублей;
- требований неимущественного характера;
- иных требований, если сумма задолженности по исполнительному документу (исполнительным докумен-

там) составляет 30 000 рублей и более.

Для оперативного решения вопроса об устранении препятствий на выезд к выполнению функций, связанных с отменой постановления об установлении ограничения на выезд должника за границу, предусматривается привлечение судебного пристава-исполнителя структурного подразделения Федеральной службы судебных приставов.

Согласно Федеральному закону, судебный пристав-исполнитель структурного подразделения Федеральной службы судебных приставов наравне с судебным приставом-исполнителем, вынесшим постановление о временном ограничении на выезд должника из Российской Федерации, может снимать данное ограничение при наличии в Государственной информационной системе о государственных и муниципальных платежах информации об уплате задолженности по исполнительному документу.

Наделение судебного пристава-исполнителя структурного подразделе-

ния Федеральной службы судебных приставов данными полномочиями осуществляется посредством указания в постановлении судебного пристава-исполнителя структурного подразделения территориального органа ФССП России о временном ограничении на выезд должника из Российской Федерации, незамедлительно направляемом ему в форме электронного документа, подписанного усиленной квалифицированной электронной подписью, соответствующего поручения.

Вступает в силу с 1 октября 2017 года.

При этом предусматривается, что временные ограничения на выезд из Российской Федерации, примененные к должникам в рамках исполнительного производства до дня вступления в силу настоящего Федерального закона, снимаются по правилам, установленным статьей 67 Федерального закона от 2 октября 2007 года N 229-ФЗ «Об исполнительном производстве» (в редакции настоящего Федерального закона).

## Решаем споры до суда

Федеральный закон от 26.07.2017 N 197-ФЗ «О внесении изменений в статьи 14.1 и 24 Федерального закона «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств»

Страховые компании будут в досудебном порядке решать споры о прямом возмещении убытков по ОСАГО.

Он касается споров между страховыми компаниями, связанных с исполнением соглашения о прямом возмещении убытков. Это споры, по которым страховщик причинителя вреда

обязан в счет выплаты по ОСАГО компенсировать страховщику потерпевшего возмещенный вред. Спор должна будет рассмотреть комиссия профессионального объединения страховщиков в течение 20 календарных дней со дня поступления заявления. В этот срок не входят нерабочие праздничные дни.

Страховщик сможет пойти в арбитражный суд с иском в следующих случаях:

- он не согласен с решением комиссии;
- комиссия не приняла решение в установленный срок.

## Налоговая дает рекомендации

Письмо ФНС России от 13.07.2017 N ЕД-4-2/13650@ «О направлении методических рекомендаций по установлению в ходе налоговых и процессуальных проверок обстоятельств, свидетельствующих об умысле в действиях должностных лиц налогоплательщика, направленном на неуплату налогов (сборов)» (вместе с «Методическими рекомендациями «Об исследовании и доказывании фактов умышленной неуплаты или неполной уплаты сумм налога (сбора)», утв. СК России, ФНС России)

ФНС и Следственный комитет подготовили рекомендации, как выявлять умысел в налоговых правонарушениях.

Методические рекомендации адресованы инспекциям, но будут полезны и организациям. Изучив их, можно заранее подготовиться к налоговой проверке.

Например, в документе есть перечень вопросов, которые налоговики будут задавать руководителю. Среди них выделим следующие:

— Кто несет ответственность за количество и качество поставляемых

товарно-материальных ценностей, услуг, работ?

— Кто принимает первичные документы от поставщика и подписывается в документе? Где происходит принятие товаров, работ, услуг по документу?

— Кто в обязательном порядке должен присутствовать при принятии товаров, работ, услуг?

— На компьютере какого должностного лица установлены базы «1С-Бухгалтерия», «1С-Торговля», «1С-Склад»?

— Кто имеет доступ к базам «1С-Бух-

галтерия», «1С-Торговля», «1С-Склад»?

Последний вопрос инспекторы будут задавать и сотрудникам. Проверяющие, устанавливая умысел, будут сопоставлять полученные показания и при выявлении противоречий проводить повторные опросы.

Напомним, что штраф за умышленную неуплату налогов в два раза выше. Он составляет 40% от суммы недоплаты. Кроме того, такое правонарушение может повлечь уголовную ответственность.

## Профессиональное развитие упорядочили

Федеральный закон от 29.07.2017 N 275-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации»

Установлен новый порядок получения гражданскими служащими дополнительного профессионального образования.

Федеральным законом вводится понятие профессионального развития государственного гражданского служащего, под которым понимается деятельность, направленная на поддержание и повышение уровня квалификации гражданского служащего, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей. Профессиональное развитие включает в себя профессиональное

образование и иные мероприятия по профессиональному развитию.

Регламентируются порядок и основания направления гражданского служащего для участия в мероприятиях по профессиональному развитию, при этом установленная ранее периодичность направления гражданских служащих на дополнительное профессиональное образование один раз в 3 года отменяется.

Реализация мероприятий по профессиональному развитию может осуществляться посредством государственного заказа в соответствии

с законодательством РФ о контрактной системе; в рамках государственного задания в порядке, установленном Правительством РФ или нормативными правовыми актами субъекта РФ, а также за счет средств государственного органа, в котором государственный служащий замещает должность, в организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам, определенной в порядке, установленном законодательством РФ о контрактной системе.

## По новым стандартам

Приказ Росстандарта от 25.10.2016 N 1499-ст «Об утверждении национального стандарта Российской Федерации»

С 1 ноября 2017 года вводится в действие национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 57189-2016/ISO/TS 9002:2016 «Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015».

Настоящий стандарт разработан для помощи пользователям при внедрении системы менеджмента качества на основе ИСО 9001:2015. Стандарт описывает смысл отдельных разделов систем менеджмента качества с возможными примерами шагов, которые организация может

предпринять для соответствия требованиям.

Настоящий стандарт не предусматривает обязательных подходов по внедрению и не предоставляет каких-либо предпочтительных методов по интерпретации.

Согласно Федеральному закону от 29 июня 2015 г. N 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации», документы национальной системы стандартизации применяются на добровольной основе одинаковым образом и в равной мере независимо от страны

и (или) места происхождения продукции (товаров, работ, услуг), если иное не установлено законодательством РФ. Применение национального стандарта является обязательным для изготовителя и (или) исполнителя в случае публичного заявления о соответствии продукции национальному стандарту, в том числе в случае применения обозначения национального стандарта в маркировке, в эксплуатационной или иной документации, и (или) маркировки продукции знаком национальной системы стандартизации.

## «Мир» расширяет границы

Федеральный закон от 01.05.2017 N 88-ФЗ «О внесении изменений в статью 16.1 Закона Российской Федерации «О защите прав потребителей» и Федеральный закон «О национальной платежной системе»

Рассмотренные положения вступают в силу с 1 октября 2017 года.

Продавцы с годовой выручкой больше 40 млн руб. должны с 1 октября принимать к оплате карты «Мир».

Опубликован Закон, который расширяет применение национальной системы платежных карт.

Изменение затронет тех продавцов, исполнителей работ, услуг, чья выручка за предыдущий календарный год превышает 40 млн руб. При желании потребитель может оплатить наличными.

Предусмотрено два случая, когда не обязательно обеспечивать воз-

можность оплаты картой:

- нет технической возможности. Например, отсутствует подключение к интернету или сотовой сети;
- выручка от реализации товара в конкретном торговом объекте составила менее 5 млн руб. за предшествующий календарный год.

Среди тех, кто уже обязан принимать к оплате карту «Мир», предприятия с доходом за предшествующий календарный год свыше 120 млн руб. Штраф за невыполнение этой обязанности составляет от 30 тыс. до 50 тыс. руб.



## Дачи под новым законом

Федеральный закон от 29.07.2017 N 217-ФЗ «О ведении гражданами садоводства и огородничества для собственных нужд и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»



Правоотношения в сфере садоводства, огородничества и дачного хозяйства будут регулироваться новым законом.

Настоящий Федеральный закон определяет особенности гражданско-правового положения некоммерческих организаций, создаваемых гражданами для ведения садоводства или огородничества.

Федеральным законом, в частности: — дается определение таких понятий, как садовый земельный участок, огородный земельный участок, хозяйственные постройки, имущество общего пользования, земельные участки общего назначения, взносы;

— устанавливается организационно-правовая форма некоммерческой организации, создаваемой гражданами для ведения садоводства и огородничества;

— регламентируется порядок ведения садоводства и огородничества на земельных участках, расположенных в границах территории ведения садоводства или огородничества, без участия в товариществе;

— определяется порядок ведения садоводства и огородничества на садовых и огородных земельных участках без создания товарищества;

— устанавливаются порядок создания

товарищества, права и обязанности его членов, основания и порядок принятия в члены товарищества и прекращения членства, порядок внесения и использования членских взносов, порядок контроля за органами товарищества (председателем и правлением), в том числе при расходовании ими денежных средств товарищества;

— регулируются особенности образования земельных участков, расположенных в границах территории ведения садоводства или огородничества, особенности строительства объектов капитального строительства;

— предусматривается порядок го-

сударственной и муниципальной поддержки граждан, занимающихся садоводством и огородничеством, а также создаваемых ими организаций в этой сфере.

Соответствующие изменения внесены также в ряд Федеральных законов, в том числе «Об особо охраняемых природных территориях», «О сельскохозяйственной кооперации», «О некоммерческих организациях», «Об ипотеке (залоге недвижимости)», «О кадастровой деятельности», в Закон РФ «О недрах», в Гражданский кодекс РФ, Земельный кодекс РФ, Жилищный кодекс РФ, Водный кодекс РФ, Градостроительный кодекс РФ.

Федеральный закон включает в себя переходные положения, которыми, в частности, установлено следующее.

Реорганизация некоммерческих организаций, созданных гражданами для ведения садоводства, огородничества или дачного хозяйства до дня вступления в силу настоящего Федерального закона, не требуется, за исключением ряда случаев.

Со дня вступления в силу настоящего Федерального закона к созданным ранее садоводческим или дачным некоммерческим партнерствам, а также огородническим некоммерческим партнерствам до приведения их уставов в соответствие с положениями настоящего Федерального закона применяются его положения о садоводческих некоммерческих товариществах либо об огороднических некоммерческих товариществах.

Учредительные документы, а также наименования некоммерческих организаций, созданных гражданами для ведения садоводства, огородничества или дачного хозяйства, подлежат приведению в соответствие с положениями настоящего Федерального закона при первом изменении учредительных документов указанных организаций. Изменение наименований не требует внесения изменений в правоустанавливающие и иные документы, содержащие их прежние наименования. Внесение таких изменений

может осуществляться по желанию заинтересованных лиц.

Расположенные на садовых земельных участках здания, сведения о которых внесены в Единый государственный реестр недвижимости до дня вступления в силу настоящего Федерального закона с назначением «жилое», «жилое строение», признаются жилыми домами. При этом замена ранее выданных документов или внесение изменений в такие документы, записи Единого государственного реестра недвижимости в части наименований указанных объектов недвижимости не требуется, но данная замена может осуществляться по желанию их правообладателей.

Расположенные на садовых земельных участках здания, сооружения, сведения о которых внесены в Единый государственный реестр недвижимости до дня вступления в силу настоящего Федерального закона с назначением «нежилое», сезонного использования, предназначенные для отдыха и временного пребывания людей, не являющиеся хозяйственными постройками и гаражами, признаются садовыми домами. При этом замена ранее выданных документов или внесение изменений в такие доку-

менты, записи Единого государственного реестра недвижимости в части наименований указанных объектов недвижимости не требуется, но данная замена может осуществляться по желанию их правообладателей.

Федеральный закон вступает в силу с 1 января 2019 года, за исключением положения, внесенного в Федеральный закон «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О недрах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации», вступающего в силу со дня официального опубликования настоящего Федерального закона, которым устанавливается, что некоммерческие организации, созданные гражданами для ведения садоводства, огородничества или дачного хозяйства, вправе осуществлять добычу подземных вод для целей хозяйственно-бытового водоснабжения указанных некоммерческих организаций до 1 января 2020 года без получения лицензии на пользование недрами.

Федеральный закон от 15 апреля 1998 года N 66-ФЗ «О садоводческих, огороднических и дачных некоммерческих объединениях граждан» с внесенными в него изменениями признается утратившим силу.



## За багаж придется платить

Федеральный закон от 29.07.2017 N 228-ФЗ «О внесении изменений в Воздушный кодекс Российской Федерации в части провоза багажа»  
Вступает в силу 29 сентября 2017 года

Договор воздушной перевозки пассажира, предусматривающий условие о невозврате провозной платы при его расторжении, теперь может не предусматривать норму бесплатного провоза багажа. Предусматривается, что в случае заключения такого договора пассажир воздушного судна обязуется оплатить воздушную перевозку, а при сдаче им багажа также его провоз.

Перевозчик или уполномоченное им лицо обязаны информировать пассажира об условиях провоза багажа и ручной клади до заключения договора воздушной перевозки. Договор, предусматривающий условие о возврате провозной платы при расторжении, должен предусматривать норму бесплатного провоза багажа. В случае заключения такого договора пассажир воздушного судна обязуется оплатить воздушную перевозку, а при наличии у него багажа сверх нормы также его провоз.

Норма бесплатного провоза багажа устанавливается перевозчиком и предусматривает количество мест багажа и его вес на одного пассажира. При этом норма бесплатного провоза багажа не может предусматривать менее чем 10 килограммов на одного пассажира.

Также уточняется, что пассажир воздушного судна имеет право в числе прочего бесплатного провоза ручной клади в пределах нормы, которая устанавливается перевозчиком в соответствии с федеральными авиационными правилами и позволяет размещать ручную кладь в пассажирской кабине (салоне) воздушного судна.

## Новые правила для легкой промышленности

Приказ Минтруда России от 31.05.2017 N 466н «Об утверждении Правил по охране труда при проведении работ в легкой промышленности»  
Вступает в силу 1 ноября 2017 года

С ноября компании в сфере легкой промышленности должны соблюдать специальные правила по охране труда. Среди организаций, у которых появится новая обязанность, - производители тканей, трикотажа, одежды, обуви. Сейчас специальных правил по охране труда для представителей легкой промышленности нет. Разрабатываемые внутренние инструкции по охране труда, работодатели должны будут опираться на требования тех-

документации изготовителя производственного оборудования и на новые Правила.

Рекомендуем до ноября проверить, соответствуют ли локальные нормативные акты в сфере охраны труда перечисленным требованиям.

За нарушение государственных нормативных требований охраны труда юрлиц могут оштрафовать на сумму от 50 тыс. до 80 тыс. руб.

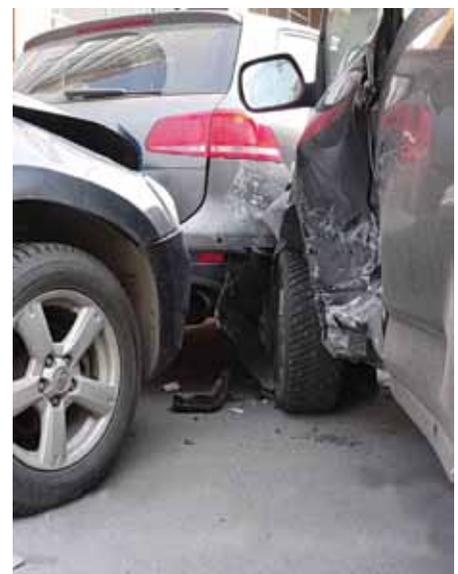
## Прямое возмещение по ОСАГО

Федеральный закон от 28.03.2017 N 49-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств»

25 сентября вступают в силу положения Федерального закона от 28.03.2017 N 49-ФЗ, излагающие в новой редакции условия для применения прямого возмещения убытков в рамках ОСАГО.

Так, обратиться к собственному страховщику для проведения восстановительного ремонта или получения выплаты теперь можно в случае ДТП с участием 3 и более транспортных средств (ранее прямым возмещением убытков потерпевший мог воспользоваться только в том случае, если в ДТП участвовали только 2 автомобиля).

Данные положения применяются к отношениям, возникшим после дня их вступления в силу.



## Изменяются правила противопожарного режима

Постановление Правительства РФ от 20.09.2016 N 947 «О внесении изменений в Правила противопожарного режима в Российской Федерации»



26 сентября вступает в силу Постановление Правительства РФ от 20.09.2016 N 947, которым, в частности, предусматривается следующее:

- на землях общего пользования населенных пунктов запрещается разводить костры, а также сжигать мусор и траву, кроме как в местах и (или) способами, установленными органами местного самоуправления;
- в случае повышения пожарной опасности решением органов государственной власти или органов местного самоуправления на соответствующих территориях может устанавливаться особый противопожарный режим;
- запрещается изменять (без проведения экспертизы проектной документации) предусмотренный

документацией класс функциональной пожарной опасности зданий;

- конкретизированы требования пожарной безопасности для мест с массовым пребыванием людей, в том числе детей;
- транспаранты и баннеры должны соответствовать требованиям пожарной безопасности, предъявляемым к облицовке внешних поверхностей наружных стен. Транспаранты и баннеры, размещаемые на фасадах зданий и сооружений, должны выполняться из негорючих или трудногорючих материалов. Их размещение не должно ограничивать проветривание лестничных клеток, а также других специально предусмотренных проемов в фасадах зданий и сооружений от дыма и продуктов горения при пожаре.

Прокладка в пространстве воздушного зазора навесных фасадных систем открытым способом электрических кабелей и проводов не допускается;

- водонапорные башни должны быть приспособлены для забора воды пожарной техникой в любое время года. Использование для хозяйственных и производственных целей запаса воды в водонапорной башне, предназначенной для нужд пожаротушения, не разрешается. Для обеспечения бесперебойного энергоснабжения водонапорной башни предусматриваются автономные резервные источники электроснабжения;
- временные строения должны располагаться на расстоянии не менее 15 метров от других зданий и сооружений или у противопожарных стен.

## Уменьшить базу или сумму налога можно

Федеральный закон от 18.07.2017 N 163-ФЗ «О внесении изменений в часть первую Налогового кодекса Российской Федерации»

В НК РФ появились условия, при соблюдении которых налоговая выгода является обоснованной.

Согласно новым нормам уменьшить базу или сумму налога по установленным правилам можно, если выполнены все условия:

- организация не искажала в налоговом и бухучете или налоговой отчетности сведения о фактах хозяйственной жизни, об объектах налогообложения;
- сделка или операция совершены не с целью неуплаты или неполной уплаты налога, а также его зачета или возврата;
- контрагент или лицо, которому передано обязательство по сделке или операции, исполнили его.

В этом случае претензий к налогоплательщику не будет, даже если первичные документы подписало ненадлежащее лицо, контрагент нарушил законодательство о налогах и сборах или можно было совершить другую, законную, сделку с тем же экономическим результатом. Такие обстоятельства не станут самостоятельным основанием для признания налоговой выгоды необоснованной.

Закон базируется на Постановлении Пленума ВАС РФ 2006 года. В судебном акте более подробно описаны ситуации, когда налоговая выгода может быть признана необоснованной, поэтому он по-прежнему актуален.

Новые нормы будут распространяться на налогоплательщиков, плательщиков сборов, страховых взносов и на налоговых агентов.

## Сведения о контрагентах появятся в сети лишь следующим летом

Приказ ФНС России от 27.07.2017 N ММВ-7-14/582@ «О внесении изменений в приложение к приказу Федеральной налоговой службы от 29 декабря 2016 года N ММВ-7-14/729@»

Сведения о контрагентах юрлица смогут найти на сайте ФНС лишь с 1 июня 2018 года.

Сервис должен был заработать 25 июля 2017 года, но ведомство перенесло срок его запуска.

Обновляться данные будут ежегодно, также 1 июня. Информация о юрлицах будет находиться в открытом доступе не менее года, следующего за годом ее размещения.

Среди открытых сведений можно

будет найти следующие данные о:

- недоимке и задолженности по пеням и штрафам;
- налоговых правонарушений и ответственности за них;
- специальных налоговых режимах, участия в консолидированной группе налогоплательщиков;
- среднесписочной численности работников, уплаченных налогов и сборах, доходах и расходах компании по бухгалтерности.

## Уклонение от уплаты страховых взносов стало преступлением

Федеральный закон от 29.07.2017 N 250-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации в связи с совершенствованием правового регулирования отношений, связанных с уплатой страховых взносов в государственные внебюджетные фонды»

Самое мягкое наказание по новому закону - штраф в размере ста тысяч рублей. Самое суровое - лишение свободы на срок до шести лет.

Наказание грозит тем, кто «накопит» недоимку как минимум в крупном размере.

Для преступления, связанного со взносами, которые администрирует налоговая, есть особенности:

- неуплаченная сумма будет включать недоимку не только по взносам, но и по налогам и сборам;
- такая недоимка должна составить более 5 млн руб. в пределах

трех финансовых лет подряд; — одновременно доля неуплаченных налогов, сборов, страховых взносов должна превысить 25% от подлежащих уплате сумм или 15 млн руб.

Для преступления, которое касается взносов на травматизм, крупным размером считается меньшая сумма. Например, недоимка должна составить более двух млн руб.

Если преступление совершено впервые, можно освободиться от уголовной ответственности. Для этого нужно полностью погасить недоимку, пени и штраф.

## Штрафов можно избежать

Письмо Минфина России от 24.05.2017 N 03-02-07/1/31912

Минфин рассказал, когда за несвоевременную уплату взносов не грозит штраф.

Взносы нужно правильно исчислить и отразить в расчете, а его - своевременно представить в инспекцию. Если это выполнено, но взносы не уплачены вовремя, организации

грозят лишь пени.

Ведомство сослалось на позицию Пленума ВАС РФ 2013 года. Вывод суда касался перечисления налога, который указан в декларации.

С 1 октября 2017 года изменятся правила начисления пеней. Если просрочка составит более 30 кален-

дарных дней, то сумма пеней будет больше.

Смотрите также в СПС КонсультантПлюс: Путеводитель по налогам. Энциклопедия спорных ситуаций по части первой Налогового кодекса РФ: Можно ли привлечь к ответственности по ст. 122 НК РФ за несвоевременную уплату налога (страховых взносов)?

## Предупреждать заранее

Проект Федерального закона N 226644-7 «О внесении изменений в статью 7.29 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях»

Проект Федерального закона N 226648-7 «О внесении изменений в Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»

У тех, кто намерен войти в состав комиссии по госзакупкам, может появиться новая обязанность.

Депутаты предлагают обязать физлиц сообщать заказчику об основаниях, которые препятствуют им быть членами комиссии по закупкам. Аналогичную обязанность проект предусматривает и для тех, кто уже входит в комиссию. Нарушителей планируется штрафовать на сумму 30 тыс. руб.

## Штрафы предлагают увеличить

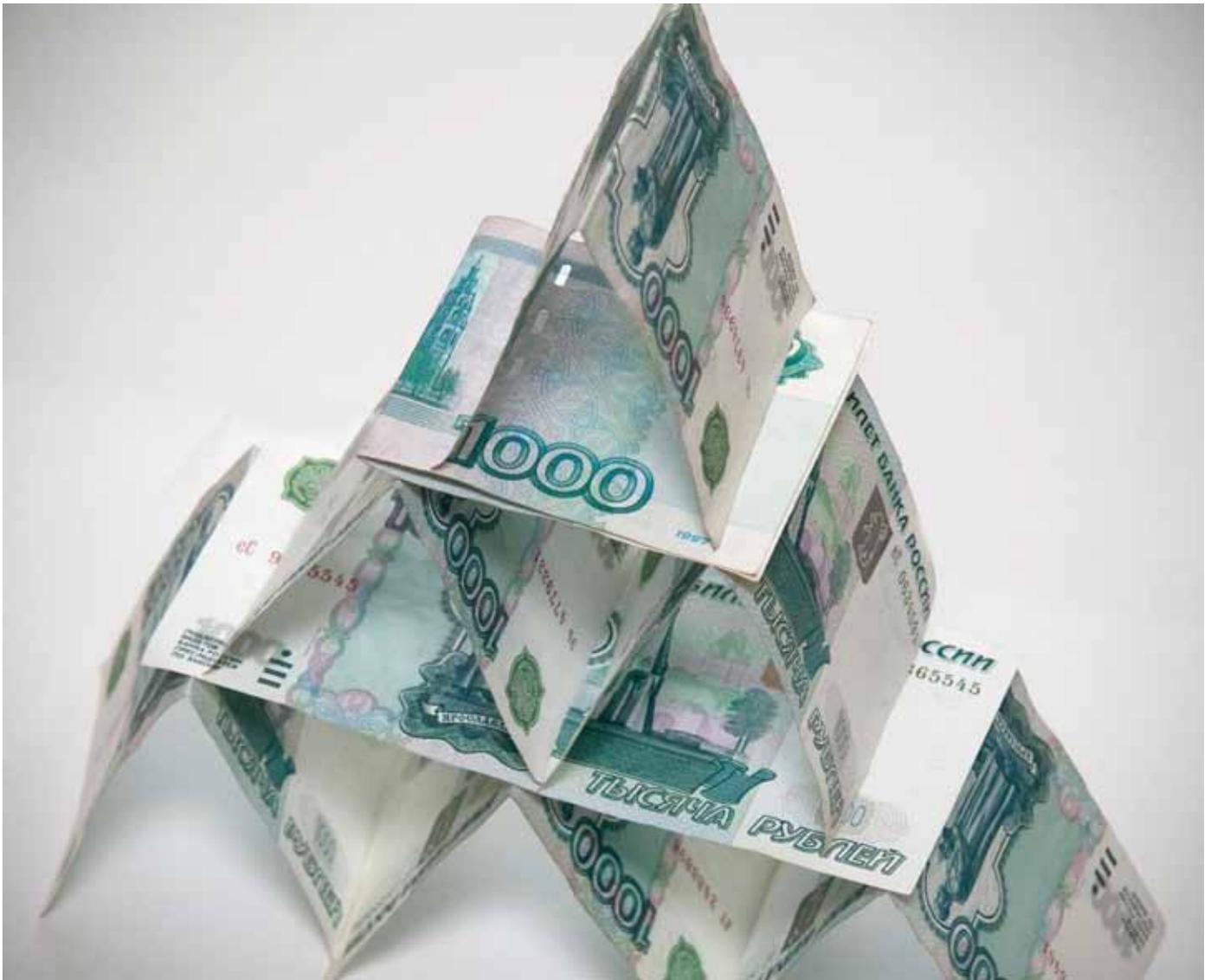
Проект Федерального закона N 97652-7 «О внесении изменения в статью 12.18 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях»

Законопроектом предлагается увеличить административный штраф (установив его в размере от 1500 до 2500 рублей) за нарушение ПДД в части непредоставления преимущества в движении пешеходам, велосипедистам или иным участникам дорожного движения (за исключением водителей транспортных средств).

## Без границ

Проект Федерального закона N 185313-7 «О внесении изменений в Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»

Согласно законопроекту граждане смогут получать государственные услуги в любом предоставляющем их подразделении органа власти или МФЦ в пределах Российской Федерации независимо от места жительства или пребывания.



Отделение – НБ по Республике Коми:

## Старые схемы на новый лад

По стране прокатилась очередная волна финансовых пирамид. Мошенники используют старые схемы на новый лад и находят доверчивых клиентов. Банк России призывает население не поддаваться соблазну получения «быстрых и легких» денег и внимательно изучать организации и проекты, в которые хочется вложить сбережения.

Как распознать «финансовую пирамиду»? Ее признаками могут быть: — отсутствие лицензии Банка России (либо Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг/Федеральной службы по финансовым рынкам) на

осуществление заявленной деятельности или отсутствие записи в государственных реестрах; — организация публично обещает высокую (значительно превышающую среднерыночный уровень) до-

ходность вложений или заявляет, что гарантирует доходность, что запрещено законом на фондовом рынке; — массированная рекламная кампания в СМИ, Интернете, в том числе в социальных сетях, для привлече-

ния наибольшего числа клиентов;

- предварительные взносы как условие для последующего вложения средств;
- отсутствие информации о том, во что размещаются привлеченные средства (мнимое производство). Организации обещают вложить средства в высокодоходные предприятия: нефтедобыча, золотодобыча, строительство, но не могут документально подтвердить свою деятельность;
- в договоре отсутствует ответственность перед инвестором даже в случае прекращения договорных отношений и невыполнения обязательств со стороны организации;
- анонимность - отсутствие конкретной информации об учредителях, владельцах и руководителях организации или проекта;
- организация «из ниоткуда» - зарегистрирована незадолго до начала привлечения денежных средств, имеет минимальный уставный капитал и единственного учредителя (информацию можно проверить в Едином государственном реестре юридических лиц ФНС России - информационном ресурсе, содержащем сведения о юридических лицах, осуществляющих предпринимательскую деятельность).

Чаще всего в регионах России встречаются следующие виды «финансовых пирамид»:

- Организации, позиционирующие свою деятельность как альтернативу потребительскому и ипотечному кредитованию. Они предлагают свои услуги тем, кому отказали банки и микрофинансовые организации (МФО). Гражданам предлагают различные программы: на приобретение автомобилей, квартир, земельных участков и т. п. Заемщику предлагается внести от 5 до 20% необходимой суммы, а недостающие средства организация обещает сформировать за счет постоянного притока средств новых клиентов.
- Организации-«раздолжники», предлагающие рефинансирование и (или) софинансирование кредиторской задолженности граждан



дан перед банками и МФО. Клиент вносит денежные средства, составляющие около 30% суммы взятого им ранее кредита или займа, а организация обязуется уплатить банку или МФО всю сумму обязательств клиента за счет постоянного притока средств новых должников.

— Наконец, это компании, не скрывающие, что они являются «финансовыми пирамидами». Доход клиента формируется за счет привлекаемых им участников. Эти проекты убедительно и довольно логично раскрывают механизм своей работы, рассчитывая на развитие интернет-пространства, что позволит привлечь все новых и новых участников.

Говорят, «деньги не терпят суеты». Перед тем как принять решение о вложении собственных денежных средств:

1. Обязательно проверьте наличие у организации лицензии на осуществление заявленной деятельности или наличие записи об организации в государственных реестрах.
2. Изучите информацию об организации в сети Интернет, особенно отзывы о деятельности организации, в т. ч. и в других регионах.
3. Посмотрите на сайте Банка России [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) результаты ежемесячного

мониторинга максимальных процентных ставок кредитных организаций по вкладам в российских рублях и сделайте вывод об обоснованности предлагаемой организацией доходности. К примеру: в мае максимальная средняя процентная ставка по 10 крупнейшим банкам составила 7,92%. Следовательно, если организация предлагает доходность, в разы превышающую эту ставку, - это повод задуматься.

4. Изучите образец договора, если какие-то из пунктов вам не совсем понятны - обратитесь за независимой финансовой или юридической консультацией.

5. Принимайте решение о вложении средств самостоятельно, не поддавайтесь давлению на вас других лиц.

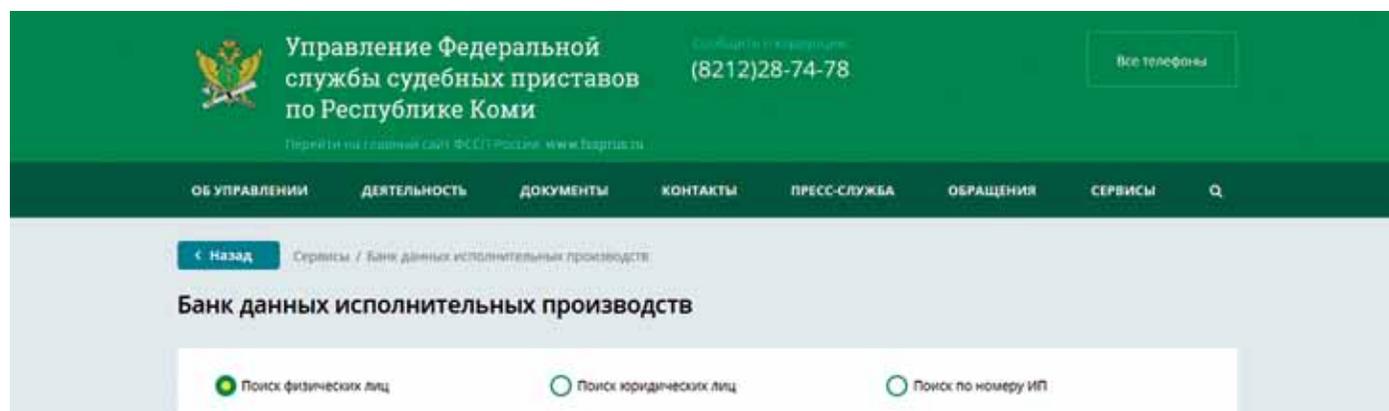
Если вы все же стали жертвой злоумышленников или усматриваете в деятельности организации признаки «финансовой пирамиды», можно обратиться:

- в Контактный центр Банка России по телефону: 8-800-250-40-72 (звонок по России бесплатный);
- в Службу по защите прав потребителей финансовых услуг и миноритарных акционеров Банка России по адресу: 107016, г. Москва, ул. Неглинная, д. 12;
- в Интернет-приемную на сайте Банка России: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru).

ФССП России по Республике Коми:

## Оплачивайте долги в режиме «онлайн»

Любой житель Республики Коми может узнать о наличии долгов и оплатить задолженность в режиме «онлайн» на интернет-сайте Управления Федеральной службы судебных приставов по РК. Кроме того, оперативно погасить задолженность можно с помощью интернет-банка «Сбербанк Онлайн».



Для того, чтобы сэкономить время как должника, так и судебного пристава-исполнителя, больше нет необходимости являться в отдел судебных приставов с целью погашения задолженности. Оплатить долг теперь можно любым из перечисленных ниже способов в удаленном режиме.

В разделе «Банк данных исполнительных производств» содержится информация об исполнительных производствах, которые возбуждены судебными приставами-исполнителями отделов судебных приставов Управления ФССП России по Республике Коми в отношении физических и юридических лиц на основании вступивших в законную силу судебных решений и актов иных уполномоченных органов и находящихся в производстве у судебных приставов-исполнителей.

### Как это работает

Необходимо зайти на интернет-сайт Управления ФССП России по Республике Коми ([www.f11.fssprus.ru](http://www.f11.fssprus.ru)) в раздел «Банк данных исполнительных производств» и выбрать подраздел: поиск по физическим лицам либо поиск по юридическим лицам.

Дата рождения для физического лица не является обязательной для заполнения. В случае совпадения данных для более точной иденти-

фикации вы можете заполнить поле в формате ДД.ММ.ГГГГ.

При наличии сведений о номере исполнительного производства вы можете получить информацию из банка данных исполнительных производств через раздел «Поиск по номеру исполнительного производства».

УФССП России по Республике Коми не хранит и не передает третьим лицам персональные данные, введенные пользователями в форму поиска.

### Как оплатить

При получении информации об имеющемся долге должник может оплатить долг прямо на сайте. Управление Федеральной службы судебных приставов по РК рекомендует гражданам и представителям юридических лиц, обнаружившим себя в банке данных исполнительных производств, оплатить задолженность нижеперечисленными способами: – с помощью сервиса Банк данных исполнительных производств на официальном сайте в режиме «онлайн» через электронные платежные системы Промсвязьбанка, Системы ЛИДЕР, КИВИ (без комиссии), РОБОКАССЫ, ОПЛАТАГОСУСЛУГ.РУ, Вэбмани, Яндекс.Деньги ПЭЙМО, Системы Город, Башкомснаббанка. Платежная система ОПЛАТАГОСУСЛУГ.РУ также

позволяет оплатить задолженность со счета мобильного телефона, платежная система Яндекс.Деньги - через салоны сотовой связи; — с помощью приложения «ФССП» для мобильных устройств в режиме «онлайн» через электронные платежные системы; — через личный кабинет в интернет-банке «Сбербанк Онлайн», выбрав услугу «ФССП России» (для пользователей банковских карт Сбербанка России); — через терминалы и банкоматы моментальной оплаты.

Если же должник не имеет электронного кошелька, то он может распечатать с сайта квитанцию с заполненными реквизитами и оплатить ее более привычным способом - через кассу. Готовая квитанция экономит время, а самое главное, должник не допустит ошибки в реквизитах и правильно произведет свой платеж.

Жители Республики Коми активно используют электронный сервис Федеральной службы судебных приставов «Банк данных исполнительных производств». Об этом говорят цифры — почти 200 тысяч раз граждане посетили данный ресурс. Для сравнения, в первом полугодии 2016 года граждане обратились к сервису чуть более 115 тысяч раз, а в первом полугодии 2015 года – менее 100 тысяч раз. С каждым годом интерес к сервису растет, о чем свидетельствуют цифры.

Пенсионный фонд РФ по РК:

## Материнский капитал – на образование детей

В начале нового учебного года напоминаем об основных правилах направления средств материнского капитала на образование детей. Капитал можно направить на образование любого ребенка в семье.

### Важно!

- ребенку, после рождения которого выдан сертификат, исполнилось три года;
- образовательное учреждение находится на территории РФ;
- образовательное учреждение имеет лицензию на оказание образовательных услуг;
- возраст ребенка на дату начала обучения – не старше 25 лет.

	Направления и документы	
<b>Дошколята</b>	Оплата содержания ребенка (детей) и (или) присмотра и ухода за ребенком (детьми) в образовательной организации	Документы: заявление, паспорт владельца сертификата, реквизиты сертификата, договор организации с владельцем сертификата, в котором должны быть указаны обязательства организации по уходу и присмотру за ребенком, а также расчет размера оплаты услуг
<b>Школьники</b>	Оплата платных образовательных услуг по образовательным программам, имеющим государственную аккредитацию	Документы: заявление, паспорт владельца сертификата, реквизиты сертификата, копия договора, заключенного с владельцем сертификата, на оказание платных образовательных услуг. Копия должна быть заверена образовательной организацией
<b>Студенты</b>	Оплата платных образовательных услуг по образовательным программам, имеющим государственную аккредитацию, и оплата проживания в студенческом общежитии	Документы: на образование – те же, что и для школьников. На оплату общежития: заявление, паспорт владельца сертификата, реквизиты сертификата, договор найма жилого помещения в общежитии с указанием суммы и сроков внесения платы, а также справка из образовательной организации, подтверждающая факт проживания ребенка в общежитии. Договор найма должен быть заключен с владельцем сертификата

### Цифры

Ежегодно около 20% республиканских семей, имеющих маткапитал, направляют его на образование своих детей. Всего с 2007 года этой возможностью воспользовались более 6000 владельцев сертификатов. С начала 2017 года от жителей Коми поступило 666 заявлений.

**UNION CLUB**  
ЮНИОН КЛУБ

**Курсы Английского языка**

- для школьников 1-11 класса
- для дошкольников
- для студентов
- разговорный английский язык для взрослых
- профессиональный английский язык
- подготовка к ОГЭ и ЕГЭ

### ★ МАСТЕР-КЛАССЫ

### ★ ИГРОТЕКИ

### ★ РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ЗАНЯТИЯ



### ГОРОДСКОЙ ЛАГЕРЬ ВО ВРЕМЯ КАНИКУЛ:

I KNOW THE ENGLISH LANGUAGE



- уроки английского
- прогулки, экскурсии, походы в кино
- арт-занятия и творческие проекты
- спортивные мероприятия
- 2-х разовое питание

(8212)341-449

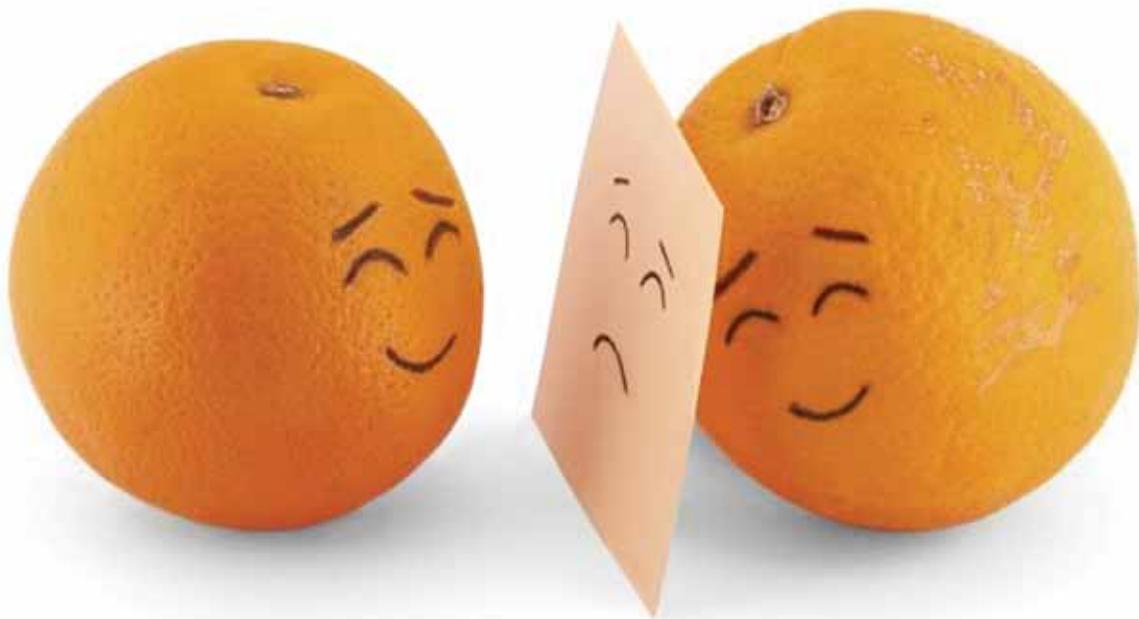
Наша страничка в контакте  
<http://vk.com/englishunion>

г. Сыктывкар,  
ул. Морозова, д. 3, каб. 338, 339

Управление Федеральной налоговой службы по РК:

## Институт банкротства гражданина-должника: новое в законодательстве и практике применения

Институт банкротства гражданина-должника начал работать в России с 1 октября 2015 г. С этой даты вступил в силу Федеральный закон от 29.12.2014 № 476-ФЗ, которым в Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» были внесены изменения, регулирующие порядок осуществления процедуры банкротства в отношении гражданина-должника. Впоследствии ряд положений законодательства о банкротстве гражданина был уточнен Федеральным законом от 29.06.2015 № 154-ФЗ.



В отличие от дел о банкротстве юридических лиц, где могут применяться такие процедуры, как наблюдение, финансовое оздоровление (реабилитационная процедура), внешнее управление (реабилитационная процедура), конкурсное производство (ликвидационная процедура) и мировое соглашение, в делах о банкротстве физических лиц применяются иные процедуры (кроме мирового соглашения). Это:

— реструктуризация долгов гражданина (реабилитационная процедура, цель которой — восстановление платежеспособности должника и погашение им задолженности перед кредиторами в соответствии с планом реструктуризации долгов);  
 — реализация имущества гражданина (реабилитационная процедура, цель которой — соразмерное удовлетворение требований кредиторов).

Следует сказать о последних изменениях, принятых в конце 2016 года и направленных на совершенствование норм законодательства о банкротстве. Так, благодаря Федеральному закону от 30.11.2016 № 407-ФЗ в 20 раз, с 6000 до 300 руб., уменьшена государственная пошлина для физических лиц при подаче заявления о признании должника несостоятельным (банкротом). Изменения внесены в ст. 333.21 НК РФ. Уточнениями,

внесенными Федеральным законом от 23.06.2016 № 222-ФЗ в п. 5 ст. 213.25 Закона о банкротстве, установлено, что с даты признания гражданина банкротом и введения процедуры реализации имущества гражданина прекращается начисление неустоек (штрафов, пеней) и иных финансовых санкций, а также процентов по всем обязательствам гражданина, за исключением текущих платежей. Этим же законом упорядочены правила расходования гражданином-должником денежных средств в процедуре банкротства. Теперь гражданин вправе открыть специальный банковский счет и распоряжаться денежными средствами, размещенными на нем, без согласия финансового управляющего. Сумма совершенных гражданином операций по распоряжению денежными средствами, размещенными на специальном банковском счете, не может превышать 50 тыс. руб. в месяц. По ходатайству гражданина арбитражный суд вправе увеличить максимальный размер денежных средств, размещенных на специальном банковском счете должника, которыми тот вправе ежемесячно распоряжаться. Денежными средствами, размещенными на иных счетах (вкладах), должник распоряжается на основании предварительного письменного согласия финансового управляющего.

Постепенно расширяется и практика применения института банкротства гражданина. С 01.10.2015 по 01.07.2017 в Арбитражный суд Республики Коми поступило свыше 340 заявлений о банкротстве физических лиц. По состоянию на 01.07.2017 в отношении граждан введено 88 процедур реализации имущества и 52 процедуры реструктуризации долгов.

Формированию судебной практики, в частности, способствовало постановление Пленума Верховного Суда РФ от 13.10.2015 № 45 «О некоторых вопросах, связанных с введением в действие процедур, применяемых в делах о несостоятельности (банкротстве) граждан».

### **Ограничения признания банкротом**

Однако недопустимо, чтобы институт банкротства применялся должниками, в том числе физическими лицами, для злонамеренного уклонения от исполнения своих обязательств перед кредиторами. Уже имеется ряд судебных решений о неприменении в отношении недобросовестных должников правил об освобождении от исполнения обязательств.

Пунктом 4 статьи 213.28 Закона о банкротстве предусмотрено, что освобождение гражданина от обязательств не допускается в случае, если: — вступившим в законную силу судебным актом граждан привлечен к уголовной или административной ответственности за неправомерные действия при банкротстве, преднамеренное или фиктивное банкротство при условии, что такие правонарушения совершены в данном деле о банкротстве гражданина; — гражданин не предоставил необходимые сведения или предоставил заведомо недостоверные сведения финансовому управляющему или арбитражному суду, рассматривающему дело о банкротстве гражданина, и это обстоятельство установлено соответствующим судебным актом, принятым при рассмотрении дела о банкротстве гражданина; — доказано, что при возникновении или исполнении обязательства, на котором конкурсный кредитор или уполномоченный орган основывал свое требование в деле о банкротстве гражданина, гражданин действовал незаконно, в том числе совершил мошенничество, злостно уклонился от погашения кредиторской задолженности, уклонился от уплаты налогов и (или) сборов с физического лица, предоставил кредитору заведомо ложные сведения при получении кредита, скрыл или умышленно уничтожил имущество.

В частности, в рамках дела № А29-7512/2015 Арбитражным судом Республики Коми 24.11.2016 принято решение о неприменении в отношении гражданина-должника правила

об освобождении от исполнения обязательств в связи с непредставлением сведений. Постановлением Второго Арбитражного Апелляционного суда от 01.03.2017 указанный судебный акт в обжалуемой части оставлен без изменения.

За фиктивное или преднамеренное банкротство, а также неправомерные действия при банкротстве предусмотрена административная ответственность. За фиктивное банкротство, повлекшее крупный ущерб, установлена уголовная ответственность (ст. ст. 14.12, 14.13 КоАП РФ; ст. 197 УК РФ).

Следует отметить, что требования кредиторов по текущим платежам, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, о выплате заработной платы и выходного пособия, о возмещении морального вреда, о взыскании алиментов, а также иные требования, неразрывно связанные с личностью кредитора, в том числе требования, не заявленные при введении реструктуризации долгов гражданина или реализации имущества гражданина, сохраняют силу и могут быть предъявлены после окончания производства по делу о банкротстве гражданина в непогашенной их части в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Важно отметить, что ФНС России применяет институт банкротства для взыскания, а не для списания задолженности, формируя практику невозможности применения процедуры банкротства в целях уклонения от уплаты налогов.

Федеральная налоговая служба массово не инициирует дела о банкротстве должников - физических лиц. Суть подхода налоговых органов заключается в подаче заявлений о банкротстве граждан, уклоняющихся от исполнения обязательств перед бюджетом при наличии возможности погасить имеющуюся налоговую задолженность.

Также налоговыми органами не инициируются дела о банкротстве недобросовестных должников, которые своими неправомерными дейс-

ствиями причинили ущерб бюджетной системе Российской Федерации. В силу абзаца четвертого пункта 4, абзацев четвертого и пятого пункта 6 статьи 213.28 Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (далее - Закон о банкротстве), а также пункта 45 Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 13.10.2015 № 45 «О некоторых вопросах, связанных с введением в действие процедур, применяемых в делах о несостоятельности (банкротстве) граждан» по итогам завершения процедуры банкротства в отношении обязательств по возмещению убытков, причиненных Российской Федерации ненадлежащим исполнением обязанностей арбитражного управляющего, а также по возмещению ущерба, причиненного преступными действиями бюджетной системе Российской Федерации, правило об освобождении гражданина-должника от исполнения обязательств не применяется.

### **Последствия банкротства**

Важно при принятии решения о подаче заявления в суд о признании должника несостоятельным (банкротом) учесть последствия, предусмотренные законодательными нормами.

— Значимым последствием является то, что физическое лицо - банкрот будет ограничено в праве распоряжения собственным имуществом. Распоряжение имуществом должника производится финансовым управляющим.

— В течение трех лет с даты завершения в отношении гражданина процедуры реализации имущества или прекращения производства по делу о банкротстве в ходе такой процедуры он не вправе занимать должности в органах управления юридического лица, иным образом участвовать в управлении юридическим лицом.

— В течение пяти лет с даты завершения в отношении гражданина процедуры реализации имущества или прекращения производства по делу о банкротстве в ходе такой процедуры

гражданин не вправе принимать на себя обязательства по кредитным договорам и (или) договорам займа без указания на факт своего банкротства. — В течение пяти лет с даты завершения в отношении гражданина процедуры реализации имущества или прекращения производства по делу о банкротстве в ходе такой процедуры дело о его банкротстве не может быть возбуждено по заявлению этого гражданина.

— Появляются большие расходы на оплату ведения процедуры в суде, выплату сумм финансовому управляющему, финансирование публикаций в средствах массовой информации.

— Совместно приобретенное за период брака имущество супругов делится по общепринятому положению, т.е. из всего имущества выделяется доля должника и второго супруга - мужа или жены. Впоследствии именно на выделенную часть и обращается взыскание, но второму супругу положена только денежная компенсация

части реализованного имущества.

В конце 2016 года Министерство юстиции предложило законопроект, позволяющий продажу за долги элитного жилья, которое является единственным для семьи должника. Согласно документу обратиться взыскание долга на единственное жилое помещение можно исключительно при условии, что его площадь минимум вдвое превышает площадь, рассчитанную с учетом жилищной нормы. По решению суда жилье должника будет выставляться на торги, затем из вырученных средств гаситься долг, а оставшиеся деньги передаваться должнику для покупки квартиры, соответствующей социальным нормам. При этом, если в течение трех месяцев он не приобретет жилье, средства планируется передавать в бюджет муниципалитета, который должен будет предоставить площадь, пригодную для проживания. В настоящее время законопроект находится на доработке.





Закон поддерживает порядок,  
наука — совершенствует

ООО «КонсультантПлюсКоми»  
Сыктывкар, ул. Интернациональная, 108/3  
Горячая линия: 8212 29-15-51  
[www.consultantkomi.ru](http://www.consultantkomi.ru)



**КОНСУЛЬТАНТ  
КОМИ**

ПРАВО ЖИТЬ РАЗУМНО

# Системный подход

Пик интереса и даже моды к теме «Как разработать и внедрить стройную систему управления талантами» пришелся в России на первую половину 2010-х, сейчас бум поутих, и специалисты в области управления персоналом переместились с «широты» охвата темы на ее «глубину».



**Ирина Зимина,**  
председатель  
Координационного  
совета Коми  
регионального  
управленческого  
сообщества, к.э.н.,  
доцент, эксперт  
Аналитического центра  
при Правительстве РФ



В статье мы последуем за кадровыми управленцами и ответим на три вопроса:

1. Что такое «управление талантами»?
2. Почему это сейчас актуально?
3. Почему в управлении талантами необходим системный подход и как его выстроить?

**Для ответа на первый вопрос** давайте разберемся с содержанием самого понятия «таланты».

Т. Манн считал, что «талант есть способность обрести собственную судьбу». В современной практике управления персоналом талант трактуется как «определенные или выдающиеся способности, которые открываются с приобретением опыта, формированием навыка». В зарубежной научно-практической литературе закрепился термин-аналог HiPo (High Potential) - люди с высоким потенци-

алом. Для каждой сферы бизнеса этот потенциал обозначает что-то свое, так же как и для каждого руководителя.

Само понятие «High Potential» вошло в обиход благодаря отчету «McKinsey & Company» - «Война за таланты» (1997 год). Коллектив консультантов МакКинзи систематизировал основные идеи управления талантами «в стиле Джека Уэлча» (руководителя General Electric), который утверждал, что «глупо не признавать различий в эффективности сотрудников, следовательно, нельзя вознаграждать эффективных людей так же, как неэффективных»<sup>1</sup>.

Удельный вес людей с высоким потенциалом составляет в среднем от 2% до 5%. Раньше мы их называли «отличники», «стахановцы», «передовики труда». В первую очередь на таких людей ориентируются такие сферы, где велика роль человеческого капитала

в результативности и эффективности организаций: консалтинг, информационные технологии, FMCG-продажи (fast moving consumer goods)<sup>2</sup>, финансы и инвестиции, НИОКР, биотехнологии.

Термин «управление талантами» имеет различные трактовки (см. таблицу 1)<sup>3</sup>.

В российской практике встречаются все эти трактовки. Но каждая организация сама определяет, что она понимает под управлением талантами, кто такие таланты и как с ними работать.

Например, Артуро Пуаре (в 2012 году возглавил департамент талант-менеджмента компании Ericsson) отметил в своем интервью, что в процессе отбора талантов учитываются три основных критерия:

1. производительность труда;
2. потенциал сотрудника (способность каждого конкретного специалиста взять на себя повышенную ответственность,

**Таблица 1 - Трактовки управления талантами**

Трактовка	Кто такой талант и сколько талантов в компании	Управление талантами - это	Типичные элементы
1. Управление талантами в узком смысле	Талант – это эффективный сотрудник (категории А) <sup>4</sup> . Их – ограниченное количество (например, 20% как в GE) либо любое другое на усмотрение компании («золотая сотня, тысяча» и т.д.)	Выделение талантов в отдельную категорию/группу и использование особых технологий работы с ними: создание ощутимой разницы в их поощрении, развитии и продвижении, реализация спецпрограмм	Выделение группы талантов: категория А, группа HiPo, «золотой резерв» и т.д.
2. Управление талантами в широком смысле	Талантами могут называть как ограниченный круг сотрудников, так и всех сотрудников, не привязываясь к этому термину	Управление совокупностью HR-процессов, позволяющих насытить компанию эффективными сотрудниками и поддерживать ее в таком состоянии	HR-система может включать все элементы и подхода, но предполагает работу и со средним и с неэффективным сотрудником
3. Управление талантами в буквальном понимании	Талантами называют одаренных, почти гениальных людей либо всех сотрудников творческих профессий, к которым нужен «особый подход»	Создание атмосферы и условий для привлечения и раскрытия талантов <sup>5</sup> , отказ от традиционных практик управления «не талантами»	Поощрение лидерства, творчества, поддержание внутренней мотивации людей

<sup>1</sup> Джек Уэлч и Джон Бирн. ДЖЕК. Мои годы в GE. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

<sup>2</sup> Сегмент FMCG – направление продаж быстро оборачиваемых товаров в розничные магазины («ширпотреб»): продукты питания, сигареты, алкогольная продукция, часть бытовой химии и косметика.

<sup>3</sup> Юлдашев С. // <http://www.talentcode.ru/knowledge>.

<sup>4</sup> Категории сотрудников А, В и С были приняты в компании «Дженерал Электрик» (GE) - США.

<sup>5</sup> Стив Джобс: «Мы не нанимаем людей, чтобы потом говорить им что делать. Мы нанимаем людей, чтобы они говорили нам – что делать».

наличие лидерских качеств, стремление развиваться в профессиональном плане);

3. соответствие человека корпоративной культуре (разделение корпоративных ценностей и следование им), например, приоритет интересов клиента, инновации, качество, определяющая роль команды и постоянное развитие и др.

HR-руководители Сбербанка России различают высокопроизводительных и высокопотенциальных сотрудников (см. таблицу 2)<sup>6</sup>.

Анастасия Сусуева, talent manager «Альфа-Банка», отмечает, что «талантливые сотрудники (те, кто достаточно успешно справляется со своей работой) составляют 70-80% организации, а HiPo – это сотрудник, который готов к новым трудным задачам или к работе на новом уровне».

Перейдем к ответу на второй вопрос: **почему управление талантами стало так актуально?**

В 2013 году американская образовательная компания Nurep Island провела исследование, в ходе которого опросила более 500 руководителей

и сотрудников компаний в сфере коммуникаций, технологий и развития бизнеса относительно наиболее актуальных проблем будущего и качества сотрудников, которые могут потребоваться для их успешного разрешения.

Основной целью исследования было выяснить, что обеспечивает техническим специалистам востребованность на рынке труда. Оказалось, что большинство компаний-работодателей придадут личным качествам кандидатов гораздо большее значение, чем профессиональным навыкам. 78% респондентов заявили, что хотят, чтобы их будущие сотрудники были цельными личностями. Следом в порядке убывания шли такие критерии, как «культурное совпадение» (53%) и только потом «владение определенными навыками» (39%). Среди наиболее важных личностных качеств кандидатов участники опроса выделили увлеченность (14%), креативность (12%) и открытость новым идеям (11%). Наиболее значимыми будущими проблемами индустрии в целом были названы удержание и развитие

правильных талантов (20%), развитие технологий (10%) и совершенствование продуктов и услуг (9%).

На актуальность работы с HiPo указывают и мегатренды, определяющие содержание и смысл деятельности HR, и глобальные вызовы для компаний.

Одной из ключевых задач для бизнеса в последние десятилетия является повышение производительности труда. Исследования, проводимые СЕВ (Corporate Executive Board - ассоциация топ-менеджеров и консультационная компания, которая изучает актуальные проблемы менеджмента и маркетинга и предоставляет своим членам информацию о лучших практиках и возможности повышения эффективности компаний), свидетельствуют о том, что этой проблеме уделяется все больше внимания – при этом требования к росту производительности становятся все более высокими. Так, если в 2012 г. опрос ведущих организаций во всем мире показал, что целью на ближайшие два года является повышение производительности труда на 20%, то, согласно

**Таблица 2 – Критерии для определения HiPo в Сбербанке России**

Критерии	Высокопотенциальный сотрудник	Высокопроизводительный сотрудник
Выполнение целей и КПЭ <sup>8</sup>	100% и более	Не менее 100%
Потенциал к росту и развитию	имеет потенциал к выполнению работы более высокого уровня сложности, готов к продвижению	имеет потенциал к дальнейшему росту
	успешно решает задачи за рамками его сферы ответственности	при необходимости берет на себя задачи, превышающие зону ответственности
	инициировал и реализовал проекты по повышению эффективности своего и других подразделений	вносит предложения по повышению результатов деятельности своего подразделения
	самостоятелен, не требует контроля	при решении большинства вопросов демонстрирует самостоятельность, не нуждается во внешнем контроле
	заинтересован в профессиональном росте, занимается саморазвитием	заинтересован в карьерном и профессиональном росте
	сформировал команду, есть преемник	

<sup>6</sup> Катъкало В.С. Корпоративный университет Сбербанка. 13.11.2015.

<sup>7</sup> Талантливые сотрудники и HiPo: как ими управлять?// [www.executive.ru/career/adviser](http://www.executive.ru/career/adviser).

<sup>8</sup> Ключевые показатели эффективности.

данным исследований 2014 г., новая цель – это повышение более чем на 25% в течение одного года<sup>9</sup>.

Сегодня компаниям нужны сотрудники, способные не только достигать поставленных целей в индивидуальной работе, но и эффективно выполнять так называемые сетевые задачи, работая с другими людьми и с их помощью. Другими словами, они способны, во-первых, участвовать в работе других и повышать их результаты и, во-вторых, использовать вклад других для достижения собственных успехов. Этот «сетевой результат» и есть то новое определенное результата, которое открывают для себя передовые организации.

По данным СЕВ, повышение «сетевой эффективности» сотрудников влечет за собой прямую финансовую выгоду для компании: речь идет о дополнительных 5% к росту выручки и 11% к росту прибыли<sup>10</sup>.

Глобальными вызовами, связанными с человеческим капиталом, являются:

- уменьшение количества профессиональных сотрудников дееспособного возраста в результате демографического спада (это обострит конкуренцию за человеческие ресурсы в ближайшие годы, т.к. молодые таланты не в состоянии заменить всех ушедших);
- специалисты в эпоху экономики знаний могут мигрировать в любую страну для поиска лучших условий труда;
- снижение эффективности инвестиций в обучение. Глобальный рынок услуг корпоративного обучения оценивается в 150 млрд долл. США. Однако, по данным СЕВ, лишь половина этих инвестиций приносит реальные, ощутимые и измеримые результаты.

В этой связи сегодня практически все HR-специалисты согласны с тем, что потенциал сотрудников – фундамент будущего успеха организации. По данным исследования СЕВ тенденций в оценке персонала в России и странах СНГ, в 2014 г. выявление высокопотен-

циальных сотрудников (HiPo) заняло 4-е место в списке приоритетов HR, уступив лишь вовлечению и удержанию персонала, обучению и управлению эффективностью. Более того, исследования показывают, что наличие сильной «скамейки запасных» (по сути, кадрового резерва, даже если в данной организации он называется иначе) прямо коррелирует с финансовыми результатами бизнеса. Разница в росте выручки и прибыли между компанией с хорошим кадровым резервом и конкурентом, чьи будущие лидеры отстают по критически важным компетенциям, может быть двукратной<sup>11</sup>.

Теперь, когда мы ответили на первые два вопроса, необходимо разобраться: **а как управлять талантами результативно и эффективно?** Ответ прост – **только на основе системного подхода**. Кампанейщина в этом деле (как, например, формальные программы работы с кадровым резервом) может дать обратный эффект.

Итак, для системной работы необходим ряд условий:

1. Управление талантами должно быть органично встроено в систему управления персоналом, а та – в свою очередь – в общую систему управления организацией. Это значит, что подсистема поиска и отбора персонала (как составляющая системы управления персоналом) должна включать «опцию» по поиску и отбору талантов и HiPo, подсистема адаптации – «опцию» адаптации талантов (в том числе – через наставничество «опытных талантов» над «новичками»), и далее – все остальные подсистемы (оценка, мотивация, развитие и продвижение) должны включать такие же опции. Интересна практика отбора талантов в Кремниевой долине (США), где оценивается: краткое видео о том, что вы из себя представляете, размещенное на YouTube; качество вашего сообщества LinkedIn; соответствие корпоративной культуре компании и репутация (в Долине принято опрашивать бывших коллег потенциальных

кандидатов и получать искренние отзывы). Управление талантами в системе управления персоналом должно точно встраиваться в общие цели, стратегии, бизнес-модель и культуру организации, а работа с талантами в целом должна выстраиваться так, чтобы последние могли быть «драйверами развития» своей организации. Например, если организация поставила цель – стать лидером на новом региональном рынке в области качества своей продукции, то для реализации стратегии развития продукта (способов обеспечения и повышения качества) необходимы специалисты, не только имеющие высокий уровень компетенций в сфере TQM<sup>12</sup>, способные адаптировать его с учетом специфики регионального рынка/создать спрос на рынке, разделяющие ценности организации, но и способные повести за собой (быть лидерами-агентами изменений).

2. Системный подход предполагает взгляд не только вовнутрь организации, но и постоянное сканирование внешней среды, поэтому при определении профиля необходимых организации талантов необходимо сначала определиться, с кем она конкретно конкурирует или будет конкурировать.
3. В организации должны быть «хорошо поставлены» и формализованы все HR-процедуры и административное управление ими (планирование, организывание, контроль), это позволит «опротестовать» тезис известного российского историка конца 19 - начала 20 века, профессора Московского университета Ключевского В.О., который говорил: «В России нет средних талантов, простых мастеров, а есть одинокие гении и миллионы никуда не годных людей. Гении ничего не могут сделать, потому что не имеют подмастерьев, а с миллионами ничего нельзя сделать, потому что у них нет мастеров. Первые бесполезны, потому что их слишком мало; вторые бесполезны, потому что их слишком много».

<sup>9</sup> Юджин Берк и Рей Гленнон. SHL. Talent Report 2012: Аналитическое исследование глобального рынка труда; Юджин Берк, Конрад Шмидт и Майкл Гриффин. SHL. Talent Report 2014: Как повысить эффективность программ HiPo.

<sup>10</sup> Там же. Talent Report 2014.

<sup>11</sup> Юджин Берк, Конрад Шмидт и Майкл Гриффин. SHL. Talent Report 2014: Как повысить эффективность программ HiPo.

<sup>12</sup> Total Quality Management (всеобщее управление качеством) – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов.

# Знать больше

Любая компания по мере своего развития и продвижения на рынке сталкивается с тем, что для качественного роста необходимо развивать основной ресурс – персонал. Корпоративное обучение внутри компании – решает ли оно эту задачу? Давайте разбираться вместе.



**Марина Москвина,**  
руководитель  
Департамента  
качества и  
квалификации  
компании  
«Консультант Коми»



Развитие компании возможно только при успешном развитии ее сотрудников. Чем быстрее персонал совершенствует свои навыки, тем быстрее компания движется к цели. При этом у каждого специалиста должно быть собственное стремление к постоянному повышению уровня компетентности в сфере своей деятельности. Компания, в свою очередь, должна обеспечивать благоприятную среду, в которой он стремился бы повышать уровень профессиональных знаний и имел возможность делать это. И здесь на помощь приходит система корпоративного обучения.

Корпоративное обучение – это получение новых навыков и умений сотрудниками одной компании с целью повышения эффективности работы

каждого в отдельности и всей компании в целом. Как правило, решение о корпоративном обучении принимает руководство.

### ***Задачами системы обучения могут быть:***

1. Создание в компании единого профессионального поля (общие инструменты управления, понимание продукта/принципов работы компании/способов взаимодействия с клиентами и обществом и т.п.);
2. Обеспечение планомерного и быстрого доведения до необходимого уровня квалификации каждого сотрудника;
3. Выявление и быстрое исправление пробелов в квалификации конкретных сотрудников;

4. Управление развитием компетенций сотрудников.

Для того чтобы система обучения была успешной, необходимо определиться с тем, кого, как и чему учить и каким образом будут оцениваться результаты обучения.

### ***Кого учить?***

Определяя круг лиц, которых необходимо обучить, важно понимать способности каждого сотрудника к обучению и его желание этим заниматься. Разумнее всего вкладывать средства в тех, кто хочет и может учиться и кто в последующем принесет еще большую пользу компании.

При формировании групп для процесса обучения очень важно учитывать их однородность, новичков –

в одну группу, более опытных - в другую, чтобы всем было интересно, все были вовлечены в процесс, понимали происходящее и могли успешно усваивать новые знания. Важно помнить, что корпоративное обучение может быть нацелено на перспективу, на профессиональный рост и развитие сотрудников, а может быть компенсирующим, рассчитанным на обучение сотрудников, которым не хватает достаточных умений и знаний, чтобы достойно справиться со своими должностными обязанностями в настоящее время.

Одна из главных целей корпоративного обучения - общение внутри подразделений компании. Во многих организациях, особенно крупных, люди заиклены на своей работе, не слышат и не видят, что происходит рядом с ними, не общаются с другими сотрудниками. Благодаря корпоративному обучению сотрудники начинают эффективно общаться друг с другом, и в процессе коммуникации рабочие задачи решаются быстрее, чем было до обучения.

Важно вовлечь сотрудников в процесс изменения своей работы и работы компании в целом, чтобы они могли стать полноправными создателями новых технологий, методов работы и других условий, повышающих производительность труда. Нужно правильно организовать процесс, чтобы происходило взаимное обучение сотрудников и чтобы они стремились к саморазвитию и самообучались.

### Как учить?

В корпоративном обучении можно выделить несколько этапов:

Предварительное обучение - сотруднику предоставляется необходимая информация перед началом работы.

Обучающая подготовка - изучение особенностей работы в конкретной компании.

Адаптация сотрудника к новому месту работы.

Повышение профессионального уровня - само непрерывное обучение в процессе работы в компании.

В компании «Консультант Коми» разработаны и реализуются индивидуальные программы развития (ИПР) сотрудников. Обучение происходит постепенно: от простого к сложному, от общеизвестной информации к узкоспециальной. При составлении ИПР учитываются рекомендации, полученные при оценке сотрудника, специфика деятельности поста, уровень квалификации и др. С течением времени программа может быть откорректирована (например: при успешном и опережающем ее прохождении или, напротив, при возникновении трудностей). В процессе реализации ИПР сотруднику дается конструктивная обратная связь. Ожидается она и от сотрудника (не про качество преподавания, а про его собственное продвижение или отставание - чтобы можно было своевременно корректировать ИПР).

Корпоративное обучение можно организовать в виде Корпоративного университета. Этот вариант подойдет для крупных корпораций и холдингов. Для среднего бизнеса иногда достаточно лишь внутреннего тренера. Это простой и довольно эффективный подход, но есть один недостаток - иногда тренер может быть слишком погружен в работу организации. Взгляд со стороны могут дать приглашенные специалисты, которые займутся разработкой длительного либо краткосрочного плана обучения с учетом потребностей компании и выделенного бюджета. Можно сочетать оба эти подхода, когда внутренние тренеры занимаются текущим обучением персонала, а сторонняя тренинговая компания берет на себя узкие темы.

Можно выделить основные методы корпоративного обучения:

- лекции;
- деловые и ролевые игры;
- дистанционное обучение (посредством электронных писем, скайпа, вебинаров);
- инструктаж, наставничество, стажировка;
- работа в развивающих проектах.

Выбирая методы обучения, нужно помнить, что они должны быть:

- эффективными;
- своевременными;
- продуктивными и экономичными по затратам времени;
- соответствующими производственным задачам;
- стимулирующими к развитию.

### Чему учить?

Планируя процесс корпоративного обучения, важно помнить, что это обучение взрослых сотрудников и оно должно быть:

Актуальным. Иметь отношение к профессиональной или личной жизни.

Вовлекающим. Обучающиеся должны быть активно вовлечены в процесс и уже в ходе обучения использовать новые навыки.

Повторяющимся. Для успешного закрепления полученных новых знаний.

С обратной связью. Предоставляющее информацию о том, насколько они продвинулись вперед, в правильном ли направлении двигаются и над чем необходимо еще поработать.

Корпоративное обучение будет эффективным, если до момента обучения была четко продумана программа, а у участников процесса была сформирована высокая мотивация на получение новых знаний. Хорошо, если сотрудники постоянно отработывали на практике получаемые знания и навыки и обеспечивались полной и своевременной обратной связью об эффективности их обучения. В идеале после завершения обучения его результаты должны быть востребованы, а отучившиеся сотрудники смогли перенести приобретенные знания и навыки в рабочие условия.

# HR-аналитика: набирая обороты

HR-аналитика становится все более сложной и точной. А значит, специалисты по персоналу получают больше информации и строят свою работу, основываясь на конкретных данных и аналитических выкладках, а не на мнениях.



**Анастасия Кондакова,**  
руководитель  
отдела по работе с  
персоналом  
торгового центра  
METRO Cash&Carry,  
г. Киров



Каждой компании важно уметь не только выстроить систему управления талантами, но и грамотно собирать и анализировать данные, которые позволят понять, как отбирать соискателей с высоким потенциалом, почему люди приходят в организацию, остаются в ней и достигают превосходных результатов. Определять, какими качествами обладают самые результативные команды по продажам и обслуживанию, исследовать вовлеченность, строить привлекатель-

ные карьерные маршруты и выявлять кандидатов с лидерскими задатками. На все эти вопросы может дать ответы аналитика персонала.

Какие же инструменты аналитики используют компании в управлении талантами? Начнем с того, что измерять стоит многие HR-процессы. Можно бесконечно перечислять метрики, которые позволяют оценить эффективность. Важно выбрать несколько действительно работающих вариантов.

## **Привлечение талантов**

Здесь важно учитывать:

- Количество откликов на вакансию, просмотренных и принятых кандидатов за период.
- Воронку отбора - набор инструментов для подбора персонала, в котором предусмотрена определенная последовательность.
- Время, потраченное на закрытие вакансии (количество дней работы над вакансией / количество трудоустроенных кандидатов).

— Стоимость подбора (стоимость размещения вакансии на сайтах работы, зарплата рекрутера и т.д.).

— Текучесть персонала на испытательном сроке (количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок за отчетный период / общее количество принятых в компанию сотрудников за отчетный период \*100%).

— Срок выхода на достижение результата (оценка квалификации работника через определенные промежутки времени).

### Выявление талантов

Существуют три компонента, зарекомендовавшие себя как надежные факторы определения настоящих HiPo (сотрудники с высоким потенциалом), вне зависимости от сферы деятельности:

1. Способности - обладает ли наш HiPo компетенциями, которые необходимы для успешной работы на следующей позиции. Оценить сотрудника на наличие ключевых компетенций, необходимых для данной должности, позволяет ассессмент-центр. Это — один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов<sup>1</sup>. Ассессмент-центр включает в себя, как правило, подготовку и проведение презентаций на заданную тему, решение различных бизнес-кейсов, участие в ролевых играх.

2. Стремление к достижениям - сможет ли HiPo занять более высокую и сложную позицию, быть успешным в дальнейшей карьере, достаточно ли сильна его мотивация, чтобы преодолевать трудности на пути достижения результата. Оценить степень стремления к достижениям у сотрудника позволяет постановка ему дополни-

Грейдинг (англ. grading) – группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация) с целью построения системы мотивации. Суть грейдинга – в сопоставлении внутренней значимости должностей для организации (внутренняя ценность) с ценностью этой работы на рынке (внешняя ценность)<sup>2</sup>.

тельных развивающих задач, которые выходят за рамки его прямого функционала.

3. Вовлеченность – насколько HiPo лоялен к компании и считает ее лучшим местом, чтобы реализовать свои карьерные амбиции. Исследование уровня вовлеченности проводится через анонимное анкетирование сотрудников 1-2 раза в год. Если уровень вовлеченности персонала невысокий (большинство сотрудников не испытывает гордости от работы в компании, готово уйти при наличии даже чуть более выгодного предложения и не стремится достичь наилучшего результата в своей работе), то руководству компании необходимо срочно проанализировать, какими именно моментами недовольны сотрудники и как можно улучшить ситуацию.

В компании METRO Cash&Carry все сотрудники на ежегодной основе проходят процедуру R&G (Results and Growth). В ходе ее линейный руководитель дает сотруднику обратную связь по его работе по результатам периода, указывает на сильные стороны и ключевые зоны для развития, а также присваивает определенную оценку. По результатам процедуры сотрудник разрабатывает план индивидуального развития. Вся информация аккумулируется в системе под названием ETWeb. Каждые полгода сотрудник и руководитель возвращаются к результатам оценки и определяют динамику роста. При этом оценивается не только результат, но и вклад в достижение цели.

Наиболее перспективные сотрудники, желающие расти, заносятся в «Матрицу потенциала». В ней закреплено, в течение какого периода (в течение двух лет, года или немедленно) сотрудник может перейти на другую позицию, а также какой это будет рост – вертикальный или горизонтальный. Таким образом, формируется кадровый резерв. При этом рост может быть не только в рамках текущего города. Данные матриц потенциала всех торговых центров аккумулируются, и в случае возникновения вакансии в любом городе страны все кандидаты из матриц, готовые к релокации, рассматриваются на позицию.

Небольшие компании, которые не могут предоставить сотрудникам широких возможностей быстрого карьерного роста, применяют такие инструменты, как ABC-анализ персонала или системы грейдов. Суть ABC-анализа состоит в выделении ключевых показателей, по которым оцениваются сотрудники. Это могут быть личные и профессиональные качества, объем продаж и т.д. Результатом ABC-анализа является группировка персонала по степени влияния на общий результат. А — наиболее ценные сотрудники (примерно 30%), В – со средними показателями (50%), С – наименее ценные, показывающие неудовлетворительный результат (не должно превышать 20%).

Для разных категорий сотрудников могут применяться различные системы оплаты, дополнительных бонусов и «фишек» социального пакета.

<sup>1</sup> <https://ru.wikipedia.org/wiki/Ассессмент-центр>.

<sup>2</sup> <https://ru.wikipedia.org/wiki/Грейдинг>.

**Развитие талантов**

В METRO прописаны программы обучения для каждой должности. Это список обязательных тренингов, которые сотрудники должны пройти для данной позиции, а также различные воркшопы и задания. В планах индивидуального развития могут быть закреплены обучения, направленные на получение новых знаний и развитие дополнительных навыков, необходимых данному сотруднику. Информация о пройденных обучении за весь период работы в компании хранится в программе SAP LSO. Более доступным решением может быть фиксация всех пройденных обучений сотрудников в таблицах Excel.

Кроме того, важной HR-метрикой в управлении талантами является **оценка эффективности персонала:**

1. Процент выполнения индивидуальных KPI-показателей для сотрудников отделов продаж.
2. Производительность (продуктивность) персонала, напрямую не влияющего на объемы продаж. Рассчитывается как сумма продаж (или стоимость произведенной продукции) за период/FTE.

Данные показатели учитываются ежемесячно, анализируются относительно аналогичного прошлого периода и в динамике. Они дают понимание, какие сотрудники/отделы приносят нам высокий результат, а какие нет. Помогают спланировать оптимальное количество персонала в пиковые и непииковые периоды.

С точки зрения удержания талантов важно проводить выходящие интервью с увольняющимися сотрудниками и собирать статистическую информацию о причинах ухода через анкетирование. Процедура интервью, сопровождающего увольнение, раскрывает основные причины неудовлетворенности сотрудника, а накопленная статистическая информация за период позволяет понять, над чем, в первую очередь, нужно работать для создания лучших условий для развития талантов.

FTE или эквивалент полной занятости (от англ. Full Time Equivalent) – показывает фактически отработанное время, с учетом неполной занятости сотрудников, больничных и т.д.<sup>3</sup>

**Системы управления талантами**

Сейчас все больше компаний проявляют интерес к системам управления талантами. Предложение квалифицированных кадров и особенно управленцев стремительно отстает от спроса, растущего вместе с рынком. Комплексный подход к управлению талантами интересен, в первую очередь, крупным холдинговым структурам, у которых есть возможность построить карьерные лестницы и полноценную систему корпоративного обучения.

Однако и для малого и среднего бизнеса есть интересные решения, в том числе в области автоматизации. Очень популярными становятся сервисы, такие как Oracle Taleo, SAPSuccessFactors, позволяющие компаниям использовать всю мощь современных решений по управлению талантами без внедрения тяжеловесного комплексного ИТ-решения.

У Oracle и SAP решения в области управления талантами проработаны максимально глубоко. На российском рынке, например, доступна целая линейка сервисов от SAP, автоматизирующих управление эффективностью персонала, обучение, подбор персонала и другие области. Центральное место в линейке занимает SAP ERP HCM Talent Management, который позволяет реализовать систему по поиску, развитию и обучению персонала, а SAP Talent & Succession Management – автоматизировать работу с кадровым резервом. Компания IBS предлагает ряд типовых автоматизированных решений в области управления талантами, таких как: рекрутинг, корпоративное обучение, управление карьерой и преемственностью, управление результативностью персонала. У Oracle также есть решение в рамках Oracle HCM.

Отечественные разработчики HRM также поддерживают этот тренд, включая инструменты управления талантами в свои системы. Например, система «Монолит: Персонал» содержит модули оценки деятельности сотрудников компании, подготовки кадрового резерва, индивидуальные планы развития.

Итак, развитие HR-аналитики стремительно набирает скорость. Вследствие продолжающейся нестабильности, связанной с серьезным экономическим спадом, важно уделять особое внимание вопросу развития персонала. Аналитические данные помогают понять, что заставляет людей прийти, хорошо работать и оставаться с компанией; кто, вероятнее всего, будет успешен, как воспитать лучших лидеров и что требуется для обеспечения высшего качества обслуживания клиентов и развития инноваций. В обозримом будущем какие-либо кадровые решения будут невозможны без аналитики. Грамотная HR-аналитика сможет показать корреляцию между HR-показателями и бизнес-показателями, которые послужат толчком для развития бизнеса.

<sup>3</sup>. <http://www.tsav.pro/2014/06/blog-post.html>.



Надежно.



# ВЫГОДА до 400 000 руб.

## На автомобили Mitsubishi PAJERO SPORT и OUTLANDER

\*Реклама. ООО «Динамика Сыктывкар М» . 1) Выгода 400 000 руб. получается путём сложения выгод: Выгода до 230 000 руб. при условии приобретения а/м Mitsubishi Outlander 2016 и 2017 года производства или Mitsubishi Pajero Sport QX (дизель) по программе трейд-ин (Предложение действует при сдаче а/м любого бренда, кроме а/м отечественного производства, достигших возраста 10 лет). Выгода при оформлении в кредит по программам ММФ с услугой «Защита платежей» (страхования жизни и здоровья) с любой страховой компанией из перечня, размещенного на официальном сайте Банка кредитора <http://www.mcbankrus.ru/mitsubishi-motors-finance/insurance.php> и при страховании по рискам ущерб и угон автомобиля (КАСКО) на полную стоимость автомобиля; выгодоприобретатель Банк-кредитор по рискам угон, утрата/полная гибель в размере непогашенной задолженности (если Банк не является агентом страховщика). Обеспечение по кредиту – залог приобретаемого автомобиля. Банк-кредитор: АО МС Банк Рус (лицензия ЦБ РФ №2789). Предложение ограничено, действует до 31.09.2017 года, не является публичной офертой.



ООО «Динамика Сыктывкар М»  
Официальный дилер Mitsubishi Motors

(8212) 30-27-27  
ул. Гаражная, д. 7

# Наставничество: НОВЫЕ ПОДХОДЫ

Наставничество - один из самых важных и успешных методов, способствующих развитию сотрудников. В основном наставников привлекают в процессе адаптации новичков и на период испытательного срока. Но постепенно подход к организации системы наставничества становится более глубоким.



**Оксана Салова,**  
руководитель отдела  
подбора, оценки и  
обучения персонала  
УФПС РК филиал  
ФГУП «Почта России»



Практически во всех компаниях раньше имелось положение об адаптации, в рамках которого описывались роли и функции наставника, однако, как правило, все это носило формальный характер. То есть назначение наставника сводилось к подписи в плане на испытательный срок, ну и возможности иногда проконсультироваться у него по некоторым тонкостям работы.

Со временем формальный подход сошел на нет, наставничество стало неотъемлемой частью системы развития персонала и перешло на более качественный уровень, где происходит привлечение квалифицированных работников, интеграция новых сотрудников, а также удержание персонала для удовлетворения текущих и будущих целей предприятия.

#### **Системный процесс**

Компании, которые заинтересованы в развитии своих сотрудников, вкладываются в обучение персонала. Раньше оно проходило прямо на рабочем месте под руководством опытного специалиста и строилось на разборе рабочих ситуаций и реальных проблем. Но время не стоит на месте, новые условия диктуют компаниям, что без постоянного обучения сотрудников движение вперед невозможно. Необходимо

разрабатывать эффективную систему с параллельным функционированием двух направлений обучения, имеющих сходные задачи и содержание, но различные формы реализации. Первое – создание собственной школы, в которой будут проводиться семинары, лекции, тренинги силами внутренних тренеров или приглашенных специалистов. Второе – внедрение системы наставничества, при которой обучение персонала будет происходить непосредственно на рабочем месте путем передачи знаний, опыта и технологий работы от наставника стажеру.

Так, на одном из деревообрабатывающих предприятий республики, где я работала в конце 2000-х, действовал учебный центр со своим штатом педагогов, которые давали теорию согласно разработанным программам обучения по основным рабочим профессиям, в которых нуждалось предприятие на то время (прессовщик, стропальщик и пр.). По окончании теоретической части обучения работник отправлялся на производственную практику, где роль педагога выполнял наставник, который был назначен приказом предприятия. Наставниками, как правило, были сотрудники по рабочим профессиям, которые имели самый высокий квалификационный разряд, большой стаж по профессии и, что немаловаж-

но, имели желание учить и помогать другим сотрудникам осваивать профессиональные азы.

В одной из торговых сетей региона, где я трудилась уже в середине 2010-х, службой HR был реализован новый проект «Школа-Магазин». Проект был направлен на решение следующих задач в области управления персоналом компании:

- обучение стажеров, формирование необходимых для дальнейшей работы компетенций;
  - повышение качества расстановки кадров;
  - успешное прохождение персоналом адаптационного периода;
  - усвоение ценностей компании и корпоративной культуры.
- Порядок организации стажировки и наставничества был следующим:
- координация деятельности наставников в оперативном режиме осуществлялась директором школы-магазина;
  - штатная расстановка наставников производилась на основании утвержденного штатного расписания директором школы-магазина;
  - количество стажеров, закрепляемых за одним наставником при одновременном выполнении должностных обязанностей и функций наставника в разрезе должностных позиций, рассчитывалось согласно таблице 1;

**Таблица 1**

Наставник	Стажер по должности	Количество стажеров
Директор	Директор	1
Администратор	Администратор	1
Администратор	Продавец 3 категории	3
Продавец 1 категории		3
Старший кассир	Старший кассир	1
Старший кассир	Контролер-кассир 3 категории	2
Оператор базы данных	Оператор базы данных	2
Менеджер по заказам	Менеджер по заказам	1
Менеджер склада	Менеджер склада	1
Укладчик-упаковщик	Укладчик-упаковщик	2

## Алгоритм организации работы по внутрипроизводственному обучению:



— методическое сопровождение наставничества осуществлялось в виде подготовки информационных материалов (памяток) для всех позиций стажеров.

Эта внутренняя школа функционировала около двух лет. Особенность проекта - в самой идее. Было организовано такое обучение, где преподавателями являются сами работники, которые передают свои знания, опыт и мастерство вновь приходящим сотрудникам.

**Что дальше?**

Специалист растет, развивается, и на определенном этапе ему не хватает ресурсов, чтобы совершенствовать свои знания. Тут в целях дальнейшего развития и раскрытия потенциала сотрудников вновь можно применить инструменты наставничества. В этом ракурсе они будут использоваться не

так широко. Но для компаний, специализирующихся на оказании услуг, именно эта составляющая может стать ключевой. Профессионалы нацелены на развитие карьеры, и именно наставники могут помочь им в этом.

Так, в УФПС Республики Коми - филиале ФГУП «Почта России» действует следующий алгоритм организации работы по внутрипроизводственному обучению. На предприятии с 2010 года действует регламент организации внутрипроизводственного обучения работников основного производства ФГУП «Почта России». В его рамках в четвертом квартале года приказом предприятия утверждается список потенциальных наставников, список этот формируется на год. Ежегодно блок HR организует прохождение мультимедийного курса «Наставничество» в системе

дистанционного обучения, организует семинары и мастер-классы для наставников. В процессе обучения рассматриваются следующие блоки: суть наставничества; особенности обучения взрослых людей; эффективные коммуникации в процессе обучения; мотивация учеников. Цель обучения - овладение элементами и инструментами эффективной коммуникации и обратной связи, мотивации подопечных и постановки целей.

За каждым учеником закрепляется наставник на основании служебной записки блока HR, и издается приказ. За одним наставником может закрепляться не более трех учеников. В случае, если наставник не справляется с обязанностями по наставничеству, он освобождается от них приказом предприятия.

Согласно данному регламенту в обязанности наставника входят:

- осуществление практического обучения учеников в соответствии с программой профессиональной подготовки;
- составление индивидуальных графиков практического обучения ученика в соответствии с программой профессиональной подготовки и согласование его с блоком HR;
- оказание ученику индивидуальной помощи в овладении практическими приемами, выявление и совместное устранение допущенных ошибок;
- контроль выполнения заданий, порученных ученику, ведение журнала практического обучения с выставлением оценок по пятибалльной системе за исполнение и уровень освоения операций и действий;
- составление и передача в квалификационную комиссию характеристики на каждого ученика.

#### Критерии отбора

Также немаловажным моментом является, как производится отбор наставников. Так, в торговой сети, о которой говорилось ранее, отбор наставников для школы-магазина осуществлялся по результатам ежегодной оценки персонала розничной торговой сети на основании положения об оценке персонала (аттестации), также обязательно учитывались личное желание сотрудника и рекомендации непосредственного руководителя. Ежегодно оценивалась эффективность системы наставничества в целом путем:

- проведения анкетирования по удовлетворенности и вовлеченности (для получения общей картины);
- «оценки 360 градусов» (для получения индивидуальной информации по каждому наставнику).

Оценку эффективности работы наставника проводили по следующим критериям:

- количество встреч наставника со своим подопечным;
- своевременность заполнения оценочных форм;

Для того, чтобы процесс вхождения в должность или развития профессиональных навыков проходил в ускоренном режиме и согласно стандартам и локальным нормативным актам предприятия, необходимы специально обученные люди со склонностью к педагогике и желанием делиться своими навыками, знаниями и опытом с другими сотрудниками.

- успешность адаптации нового сотрудника в компании;
- эффективное выполнение подопечным своих профессиональных обязанностей;
- очевидный профессиональный рост и развитие сотрудника и т. п.

Успехи стажера не были единственным критерием оценки, ведь в работе наставника очень многое зависит, прежде всего, от него самого. Очень важно не только оценивать труд наставников, но и признавать его ценность. Таким признанием было денежное вознаграждение за каждого ученика, оплата производилась в соответствии с Положением об оплате труда работников.

Но при такой практике был риск, что наставники будут увеличивать количество своих подопечных, снижая качество работы с каждым из них. Для многих предприятий в силу сложившейся корпоративной культуры подобный способ поощрения является неприемлемым. Например, на деревообрабатывающем предприятии, о котором упоминалось в начале статьи, применялась следующая практика: наставникам выплачивалось вознаграждение за наставничество только в том случае, если ученик сдавал экзамен на квалификационный разряд выше. В случае подтверждения разряда вознаграждение не выплачивалось, если квалификационная комиссия принимала решение повысить квалификационный разряд на два порядка выше, вознаграждение наставнику удваивалось, тем самым администрация предприятия старалась замотивировать наставников на более качественное обучение.

Также мощным инструментом воздействия являлась нематериальная мотивация:

- в корпоративных СМИ выходили статьи о наставниках, происходило публичное признание значимости их работы для компании;
- в рамках положения о корпоративных наградах использовались знаки отличия (Почетный наставник), Почетная грамота, Благодарность предприятия.

В рамках корпоративной культуры происходила постоянная трансляция о почетной миссии наставничества, службой HR ежегодно проводился профессиональный конкурс «Лучший наставник». В нем принимали участие работники, стаж которых в роли наставника был более 3 лет. Они присылали заявки, характеристики от непосредственного руководителя, отзывы стажеров, фотоматериалы.

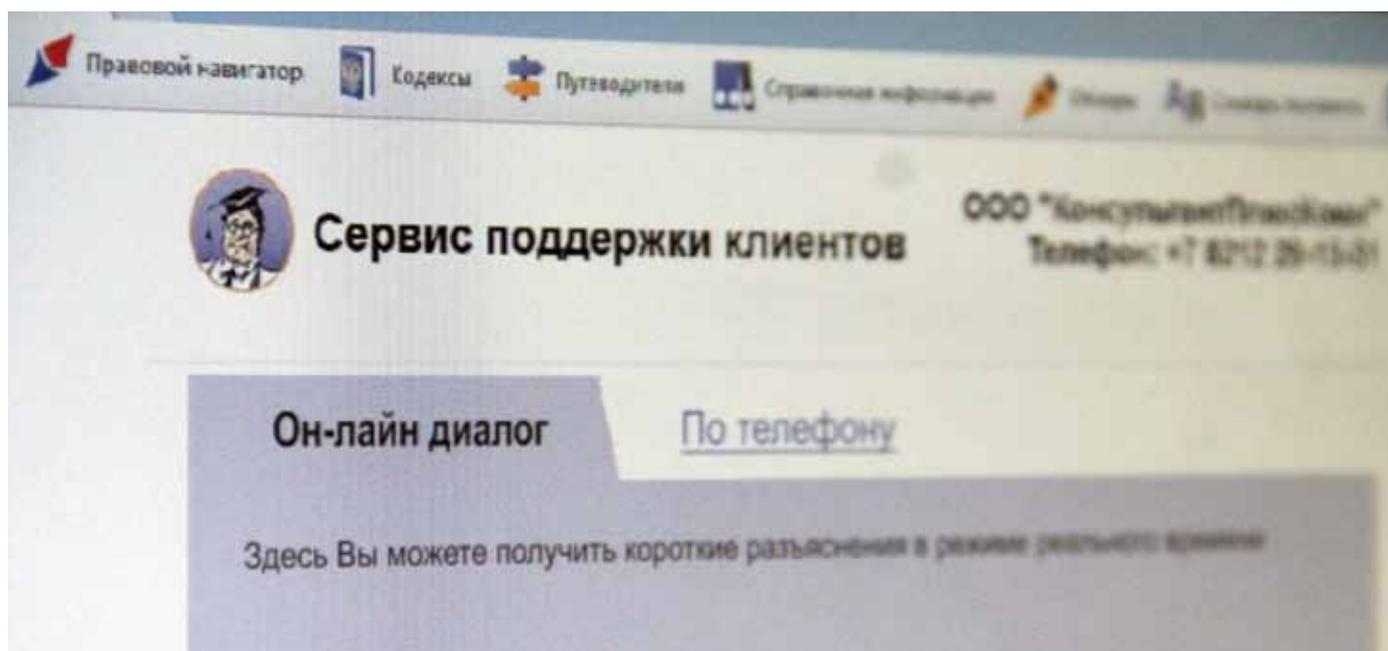
Подводя итоги, хочется сказать, что система наставничества — это показатель развития любой компании. Ее организация — длительный и трудоемкий процесс, но если он пройден, все важные навыки и опыт останутся внутри компании и будут передаваться сотрудниками. Новичкам станет проще вливаться в коллектив, сотрудникам, которые повышают свою квалификацию, будет легче развивать свои ресурсы, повысится общая лояльность персонала к компании. А сотрудникам HR-блока наставничество позволит сократить бюджеты на обучение.

# Диалог с КонсультантПлюс

Невозможно представить сегодняшнюю жизнь без Интернета. Каждый из нас (ну или почти каждый) регулярно общается в Сети. Специализированные форумы и чаты по общей тематике, где затрагиваются самые разные темы, стали удобными и привычными. В них можно организовать дискуссию на интересующую тему, делать запросы по областям, получать ответы и в конечном счете формировать круг общения по профессиональным или личным интересам.



**Светлана Аверина,**  
начальник Отдела  
продвижения  
Департамента марке-  
тинга и продаж ком-  
пании «Консультант  
Коми»



Справочно-правовая система КонсультантПлюс, шагая в ногу со временем, предлагает своим клиентам сервис «Онлайн-диалог». Теперь можно в режиме реального времени общаться по профессиональным

вопросам со специалистами компании в виде мгновенных сообщений. В чате можно задать любой профессиональный вопрос и получить быстрый ответ, не покидая оболочку Системы КонсультантПлюс. Ответ

специалиста «Онлайн-диалог» подразумевает письменное сообщение на вопрос пользователя с активной гиперссылкой на материал или норму в подтверждение предоставленного ответа.

**СЕРВИС «ОНЛАЙН-ДИАЛОГ» ПОМОЖЕТ РАЗОБРАТЬСЯ В ВОПРОСАХ ПО ТАКИМ ТЕМАТИКАМ, КАК:**

- налогообложение;
- бухгалтерский учет и отчетность;
- трудовое законодательство;
- гражданско-правовые отношения (общая часть, договорное право).

**ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ ВЫ ПОЛУЧИТЕ ОТВЕТ, ОБРАТИВШИСЬ НА «ОНЛАЙН-ДИАЛОГ»:**

— *Вопросы справочного характера – вопросы, связанные с уточнением размеров каких-либо величин – ставок, пошлин, штрафов и т.п.*

Например:

- \* Какова ставка транспортного налога в 2017 году?
- \* Какие сроки подачи 6-НДФЛ в 2017 году?
- \* Как правильно заполнить строку 4 счета-фактуры?

**Вопрос.** Размер МРОТ в Республике Коми?

**Ответ.** Размер минимальной заработной платы в Республике Коми с 01.01.2017 составляет 8100 руб. в месяц для южной климатической зоны Республики Коми; 9300 руб. в месяц для северной климатической зоны Республики Коми; с 01.07.2017 – 8700 руб. и 10 000 руб. в месяц, соответственно (см. Справочная информация: «Размер минимальной заработной платы в Республике Коми» и ст. 133.1 ТК РФ).

Перейдя по ссылке, получим следующую информацию:

**РАЗМЕР МИНИМАЛЬНОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В РЕСПУБЛИКЕ КОМИ**

В соответствии со [статьей 133.1](#) Трудового кодекса РФ в субъекте РФ может устанавливаться размер минимальной заработной платы, не распространяющийся на финансируемые из федерального бюджета организации, который не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законодательством.

При отсутствии действующего регионального соглашения необходимо руководствоваться [минимальным размером оплаты труда](#), установленным федеральным законодательством.

Срок, с которого установлен размер минимальной заработной платы	Территория	Размер минимальной заработной платы (руб., в месяц)	Нормативный акт, установивший размер минимальной заработной платы
с 1 января 2017 г.	южная природно-климатическая зона Республики Коми	8 100	"Региональное соглашение о минимальной заработной плате в Республике Коми" (Заключено в Сыктывкаре 28.12.2016 N 149)
	северная природно-климатическая зона Республики Коми	9 300	
с 1 июля 2017 г.	южная природно-климатическая зона Республики Коми	8 700	"Региональное соглашение о минимальной заработной плате в Республике Коми" (Заключено в Сыктывкаре 28.12.2016 N 149)
	северная природно-климатическая зона Республики Коми	10 000	

— **Вопросы, содержащие однозначный ответ (да/нет), – ситуации, когда есть желание подтвердить свою точку зрения либо уточнить что-то.**

Например:

- \* Обязательно ли требовать при приеме на работу у сотрудника ИНН?
- \* Облагается ли НДС продажа земельных участков?
- \* Есть ли запрет на перечисление подотчетных сумм на банковские карты?

— **Вопросы с запросом алгоритма действий – вопросы, связанные с конкретным действием или с несколькими последовательными действиями.** Основная цель таких обращений – понять, как и что делать. Алгоритм может состоять как из одного, так и нескольких действий.

Например:

- \* Каков порядок открытия ИП?
- \* Как рассчитать и оплатить больничный лист?
- \* Как заполнить расчет по авансовому платежу по налогу на имущество?

— **Вопросы с уточнением особенностей – обычно подобные вопросы возникают, когда есть общая законодательная норма, но нет уверенности, что в конкретной ситуации ею можно воспользоваться.**

Например:

- \* Организация принимает на работу иностранца. Какие особенности начисления НДФЛ?
- \* Какие документы должен предоставить пенсионер при приеме на работу?

— **Вопросы, связанные с работой в Системе КонсультантПлюс, – заказ документов, консультация по работе с системой.**

Бесспорные преимущества чата – его быстрота и то, что ответ на вопрос специалист «Онлайн-диалога» в обязательном порядке находит в документах Системы КонсультантПлюс. Поиск ответа осуществляется в 100% полном комплекте Системы.

Приоритетными материалами для формирования ответа на вопрос являются «фирменные» авторские материалы КонсультантПлюс:

- **типовые ситуации издательства «Главная книга»;**
- **ситуации Электронного журнала «Азбука права», а также подготовленные для Системы КонсультантПлюс;**
- **путеводители КонсультантПлюс;**
- **справочная информация КонсультантПлюс.**

#### ПЛЮСЫ СЕРВИСА «ОНЛАЙН-ДИАЛОГ»:

- **Интерактивность** – диалог проходит в режиме реального времени;
- **Краткость ответа** – суть (только самое главное и существенное) и гиперссылка (активная ссылка на материал или норму из Системы КонсультантПлюс). Никаких подборок и аннотаций;
- **Оперативность** – ответ предоставляется быстро;
- **Простота ответов** – в чате обрабатываются только те вопросы, на которые можно ответить быстро.

Не упускайте момент решить свои профессиональные вопросы с помощью сервиса «Онлайн-диалог». Экономьте свое время! В режиме реального времени квалифицированные специалисты компании дадут профессиональный ответ с гиперссылками только на актуальные нормативные документы. У вас останется право выбора: согласиться или нет с мнением специалиста компании.

С помощью системы КонсультантПлюс мы найдем ответы на ваши вопросы!



**Закон поддерживает порядок,  
образование — совершенствует**

ООО «КонсультантПлюсКоми»  
Сыктывкар, ул. Интернациональная, 108/3  
Горячая линия: 8212 29-15-51  
[www.consultantkomi.ru](http://www.consultantkomi.ru)



**КОНСУЛЬТАНТ  
КОМИ**

ПРАВО ЖИТЬ РАЗУМНО



# Монеты на память

Банк России регулярно выпускает в обращение памятные монеты как из драгоценных, так и недрагоценных металлов. При этом вопрос об их ценности зачастую остается открытым. Насколько они редки, следует ли их копить, можно ли ими рассчитываться и что делать, если такие монеты не принимают в банке? – на эти вопросы отвечает начальник отдела наличного денежного обращения и кассовых операций Отделения – Национального банка по РК Северо-Западного главного управления Центрального банка РФ Татьяна Канева.

**— Где можно приобрести памятные монеты?**

— Памятные монеты из недрагоценных металлов выдаются территориальными учреждениями Банка России кредитным организациям (банкам), находящимся у них на обслуживании, и распространяют-

ся коммерческими банками. Объемы выпуска подобного рода монет варьируются от 2 до 10 млн штук по каждому виду. Только на территории Республики Коми за последние 5 лет было выпущено в обращение порядка 4,5 млн штук памятных монет различных видов.

**— Цифры впечатляют, но почему же мы не видим эти монеты в обращении? Они представляют собой нумизматическую ценность и стоят больше, чем их номинал?**

— Мнение о том, что памятные монеты из недрагоценных металлов являются редкими и их цена

значительно превышает номинал – заблуждение. Памятные монеты выпускаются Банком России большими тиражами, поэтому их нумизматическая ценность не высока. Накопление монет с целью извлечения инвестиционного дохода также не имеет практического смысла. Особенность памятных монет заключается лишь в том, что они редко используются в наличных расчетах, оседа в домашних коллекциях. Отделение – Национальный банк по Республике Коми призывает жителей республики активно использовать памятные монеты в ежедневных наличных расчетах, а не складывать их в копилки.

**— Недавно при мне в магазине мужчина хотел расплатиться монетой в 25 рублей Олимпийской серии, но у него ее не приняли, законно ли это?**

— Любая монета Банка России, в том числе памятная монета из недрагоценных металлов, в соответствии с Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» является законным средством наличного платежа и должна приниматься при осуществлении всех видов платежей, для зачисления на счета, во вклады и для перевода на всей территории Российской Федерации.

Памятными монетами из недрагоценных металлов, равно как и любыми другими монетами Банка России, можно расплатиться за покупку в магазине, оплатить услугу, коммунальные платежи или пополнить вклад в банке. Отказаться в приеме монеты не имеют права. В случае, о котором вы упомянули, речь, вероятнее всего, идет о том, что кассир раньше не видел монет Олимпийской серии и поэтому не принял деньги. Вместе с тем, кассиры в магазинах и банках обязаны знать признаки подлинности всех выпускаемых Банком России денежных знаков. Их описание можно найти на сайте Банка России [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) в разделе «Монеты и банкноты».

Банк России в рамках своей эмиссионной деятельности регулярно выпускает в обращение памятные монеты, в том числе из недрагоценных металлов. Все они посвящены каким-либо значимым для государства событиям. Распространены памятные монеты номиналом 10 рублей серий «Российская Федерация», «Древние города России», «Города воинской славы». Памятные монеты других номиналов в денежном обороте встречаются реже, это, например, монеты номиналом 2 рубля серии «Полководцы и герои Отечественной войны 1812 года» и 5 рублей серии «70-летие Победы в Великой Отечественной войне 1941 - 1945 гг.».



**— Если дома накопилось много монет разного достоинства – куда можно ее сдать?**

— Если объем монет значительный – лучше обратиться в банк и внести всю сумму во вклад или в счет платежа. Для облегчения труда кассового работника банка можно предварительно рассортировать монеты по номиналам.

**— Может ли кассир отказать в приеме нерассортированных монет?**

— Если в банке отказываются при-

нять монеты, вы имеете право подать жалобу на действия коммерческого банка в Банк России и его территориальное учреждение – Отделение – НБ по Республике Коми – как через специально созданный раздел «Интернет-приемная» на сайте [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru), так и в письменном виде по адресу Отделения – НБ по Республике Коми: 167000, г. Сыктывкар, ул. Ленина, 53. Вопросы можно задать по телефону контактного центра Банка России 8 800 250-40-72 (звонок из регионов России бесплатный).

# Северный отпуск: нюансы оплаты проезда

Работники Крайнего Севера, а также приравненных к нему местностей вправе один раз в два года компенсировать свои расходы за счет средств работодателя на проезд и провоз багажа к месту проведения ежегодного оплачиваемого отпуска и обратно в пределах Российской Федерации.



**Владислав Яковлев,**  
адвокат  
Сыктывкарской  
коллегии  
адвокатов, член  
квалификационной  
комиссии Адвокатской  
палаты РК

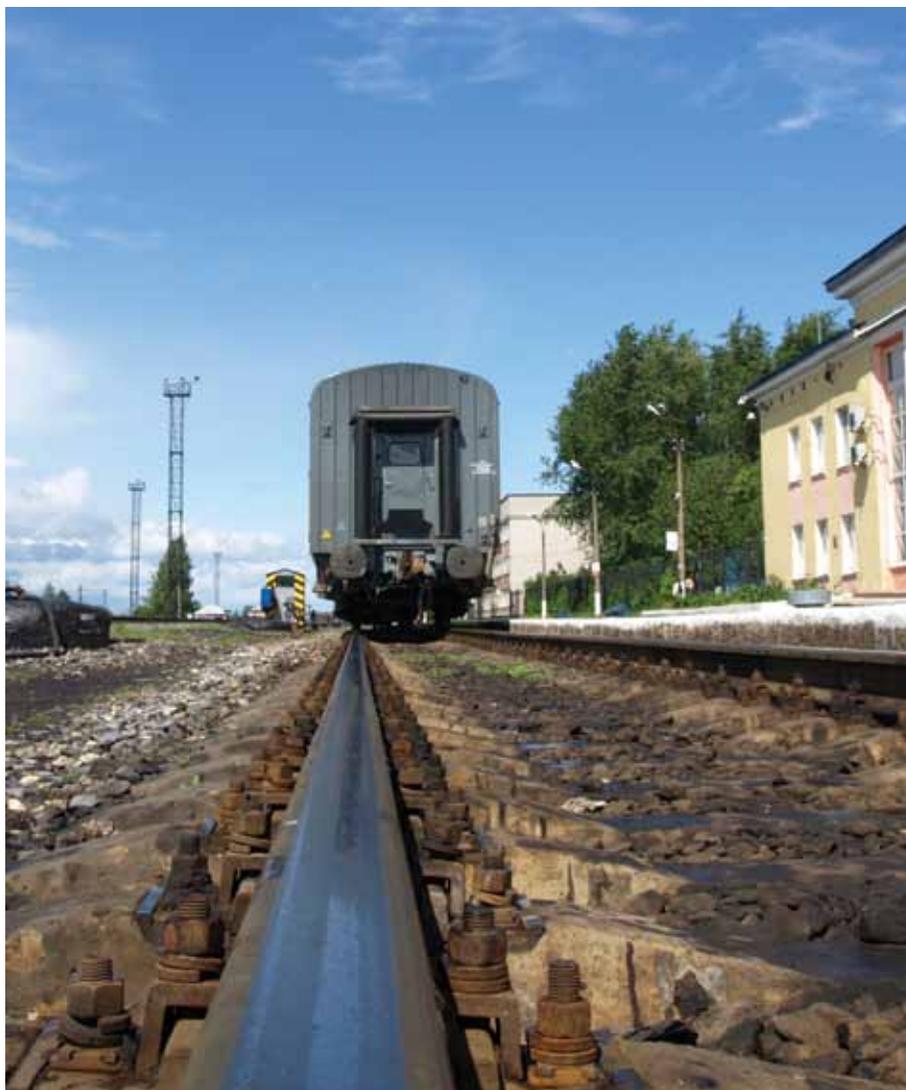


Указанное право закреплено ст. 325 Трудового кодекса РФ, при этом правила компенсации таких расходов организациями, финансируемыми из федерального бюджета, дополнительно регламентированы Постановлением Правительства РФ от 12.06.2008 № 455, а финансируемыми из региональных и местных бюджетов РФ устанавливаются органами государственной власти субъектов и органами местного самоуправления соответственно.

Если в бюджетной сфере данный вопрос урегулирован соответствующими нормативно-правовыми актами и споров в этой части практически не возникает, то компенсация расходов иными работодателями имеет свои особенности.

Так, из ч. 8 ст. 325 Трудового кодекса РФ следует, что размер, условия и порядок компенсации расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно для лиц, работающих у других работодателей (внебюджетной сферы), определяются коллективными договорами, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения выборных органов первичных профсоюзных организаций, трудовыми договорами.

Здесь сразу необходимо обратить внимание, что при отсутствии локальных нормативных актов либо договоров, определяющих правила выплаты компенсации в таких организациях, применяются положения федерального законодательства, а именно, упомянутые выше ст. 325 ТК РФ и Постановление Правительства РФ от 12.06.2008 № 455. Таким образом, во избежание споров и возможных дополнительных расходов работодателям внебюджетной сферы есть смысл более внимательно относиться к формулировкам гарантий и компенсаций, присутствующих в локальных нормативных актах и договорах. К примеру, пространная формулировка «По всем вопросам, не урегулированным настоящим Договором, стороны руководствуются действующим законодательством РФ» может повлечь для работодателя дополнительные расходы по компен-



сации проезда работнику воздушным транспортом, в то время как четкий регламент в этом вопросе может ограничить расходы до стоимости проезда железнодорожным транспортом.

В 2012 году положения ч. 8 ст. 325 Трудового кодекса РФ стали предметом обсуждения в Конституционном суде РФ, при этом противоречащими Конституции Российской Федерации не признаны, тем не менее ряд ключевых позиций был отражен в Постановлении от 9 февраля 2012 г. N 2-П «По делу о проверке конституционности части восьмой статьи 325 Трудового кодекса Российской Федерации в связи с жалобой гражданки И.Г. Труновой».

В частности, было отмечено, что, вводя правовой механизм, пре-

дусматривающий применительно к работодателям, не относящимся к бюджетной сфере, определение размера, условий и порядка компенсации расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно в коллективных договорах, локальных нормативных актах, трудовых договорах, федеральный законодатель преследовал цель защитить таких работодателей, на свой риск осуществляющих предпринимательскую и (или) иную экономическую деятельность, от непосильного обременения и одновременно - через институт социального партнерства - гарантировать участие работников и их представителей в принятии соответствующего согласованно-

го решения в одной из указанных правовых форм. Тем самым на основе принципов трудового законодательства, включая сочетание государственного и договорного регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, достигается баланс интересов граждан, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и их работодателей. Такое правовое регулирование направлено на учет особенностей правового положения работодателя, не относящегося к бюджетной сфере, и вместе с тем не позволяет ему лишиться работников предусмотренной законом гарантии и уклониться от установления компенсации, поскольку предполагает определение ее размера, порядка и условий предоставления при заключении коллективного договора или трудового договора либо в локальном нормативном акте, принятом с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации (п. 3 Постановления Конституционного Суда Российской Федерации от 9 февраля 2012 г. N 2-П).

В правоприменительной практике ч. 8 ст. 325 ТК РФ рассматривается как допускающая установление размера, условий и порядка соответствующей компенсации для лиц, работающих у работодателя, не относящегося к бюджетной сфере, отличное от предусматриваемых для работников организаций, финансируемых из бюджета, что может приводить к различиям в объеме дополнительных гарантий, предоставление которых обусловлено необходимостью обеспечения реализации прав на отдых и на охрану здоровья при работе в неблагоприятных природно-климатических условиях. Между тем такие различия должны быть оправданными, обоснованными и соразмерными конституционно значимым целям. Это означает, что при определении размера, условий и порядка предоставления компенсации расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно

необходимо обеспечивать их соответствие предназначению данной компенсации как гарантирующей работнику возможность выехать за пределы районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей для отдыха и оздоровления (п. 5 Постановления Конституционного Суда Российской Федерации от 9 февраля 2012 г. N 2-П).

С учетом нормативных положений и правовых позиций Конституционного Суда РФ можно выделить следующее:

— Обязанность выплаты лицам, работающим в организациях, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, один раз в два года стоимости проезда и провоза багажа в пределах

территории Российской Федерации к месту использования отпуска и обратно лежит на всех работодателях, независимо от форм собственности. — Работодатели, не относящиеся к бюджетной сфере, вправе самостоятельно в рамках коллективного договора, локального нормативного акта или в трудовом договоре с работником устанавливать размер, условия и порядок предоставления последнего компенсации расходов на оплату стоимости проезда к месту использования отпуска и обратно.

При достижении соглашения между работодателем, не относящимся к бюджетной сфере, и работником о выплате компенсации ее объем может быть отличным от того, который установлен в чч. 1-7 ст. 325 ТК РФ.

*«...Социальное партнерство в сфере труда - система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений...»*

«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ  
(ред. от 01.07.2017)





Закон поддерживает порядок,  
творчество - совершенствует

ООО «КонсультантПлюсКоми»  
Сыктывкар, ул. Интернациональная, 108/3  
Горячая линия: 8212 29-15-51  
[www.consultantkomi.ru](http://www.consultantkomi.ru)



**КОНСУЛЬТАНТ  
КОМИ**

ПРАВО ЖИТЬ РАЗУМНО

# Рустам Батцель: Нецветочные букеты



Фруктовые букеты Рустама Батцеля – первый в Коми сервис по созданию подарочных композиций из фруктов, овощей, зелени и ягод. О том, как найти идею в интернете и сделать из нее новый для города бизнес, рассказывает создатель проекта.

Группа «ВКонтакте» - это моя  
отдушина, мои мысли и слова.  
Никто не сможет залезть в мою  
голову и вести ее так, как я.  
Никогда не отдам ее на откуп  
сторонним SMM-специалистам.



— **Вы на интервью пришли на полчаса раньше. Всегда спешите?**

— Всегда. Спешу, боюсь куда-то опоздать. Стараюсь делать все максимально быстро. В 7 утра я еду на базу и покупаю свежие фрукты и овощи, потом занимаюсь заказами. И так каждый день.

— **Решение об открытии своего дела тоже принимали быстро?**

— Я учился на экономическом отделении Сыктывкарского лесного института и, начиная с четвертого курса, посещал все возможные лекции и занятия по бизнесу, которые только были в учебном заведении. Ходил каждый день по 4-5 часов после основной учебы. И это мне здорово помогло.

Да, в определенный момент я осознал, что хочу работать на себя. Долго не раздумывал.

— **Почему именно фруктовые букеты?**

— А почему нет? Я просто забил в Google «бизнес-идея» и на четвертой или пятой странице нашел пост о фруктовых букетах. Я спросил себя: купил бы я такой? И честно ответил: да. Так все началось.

— **Кто заказал у вас первый букет?**

— Человек, который сказал мне: у тебя ничего не получится. Это был мой однокурсник. Он шел на какой-то праздник и решил принести в подарок фруктовый букет. На тот момент, а это был август 2014-го, я вообще ничего не умел. Было общее представление, как надо собирать такие композиции, я смотрел какие-то ролики на эту тему в интернете, в общем, как смог, так и сделал этот первый заказ. И даже не знал, как оценить свою работу. Прикинул: 800 рублей - вроде нормальная сумма. В итоге потом посчитал - отработал себе в убыток.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

— **Я правильно поняла, что вы нигде не учились работе с фруктами?**

— Да, все верно. Я сам изучал тему: много читал, списывался с людьми, работающими в этой сфере в других городах. Отвечали далеко не все, многие сразу просили денег за консультацию, но нашлись и те, кто поделился опытом, ничего не требуя взамен. А вообще, у меня подход такой: иди и делай. Я могу чего-то не уметь, не знать, но я беру заказ и делаю его.

— **Получается, вы всегда работаете в стрессе.**

— Да. Но это лучше, чем годами чему-то учиться в теории, сомневаться и так ни к чему и не прийти. Я учусь каждый день, во время каждого заказа. Если сравнить мои первые работы и композиции, которые

я делаю сейчас, – это небо и земля. Но я никогда не останавливался на достигнутом, всегда искал, как можно сделать лучше. Только постоянная практика дает результат, делает тебя сильнее. И мне еще есть куда расти.

#### — Как продвигали бизнес?

— Раздавал листовки поначалу – но это никакого результата не принесло. Потом организовал группу «ВКонтакте», приглашал в нее друзей, знакомых, и постепенно заказы начали поступать.

К третьему году работы я понял, что не успеваю все делать сам, что мне нужен сотрудник, и нанял человека. Еще один член нашей команды – мой хороший друг, девушка, мой бизнес-ангел. Она просто говорит, что делать, я делаю – и все работает. Я, честно, не знаю, как у нее это получается.

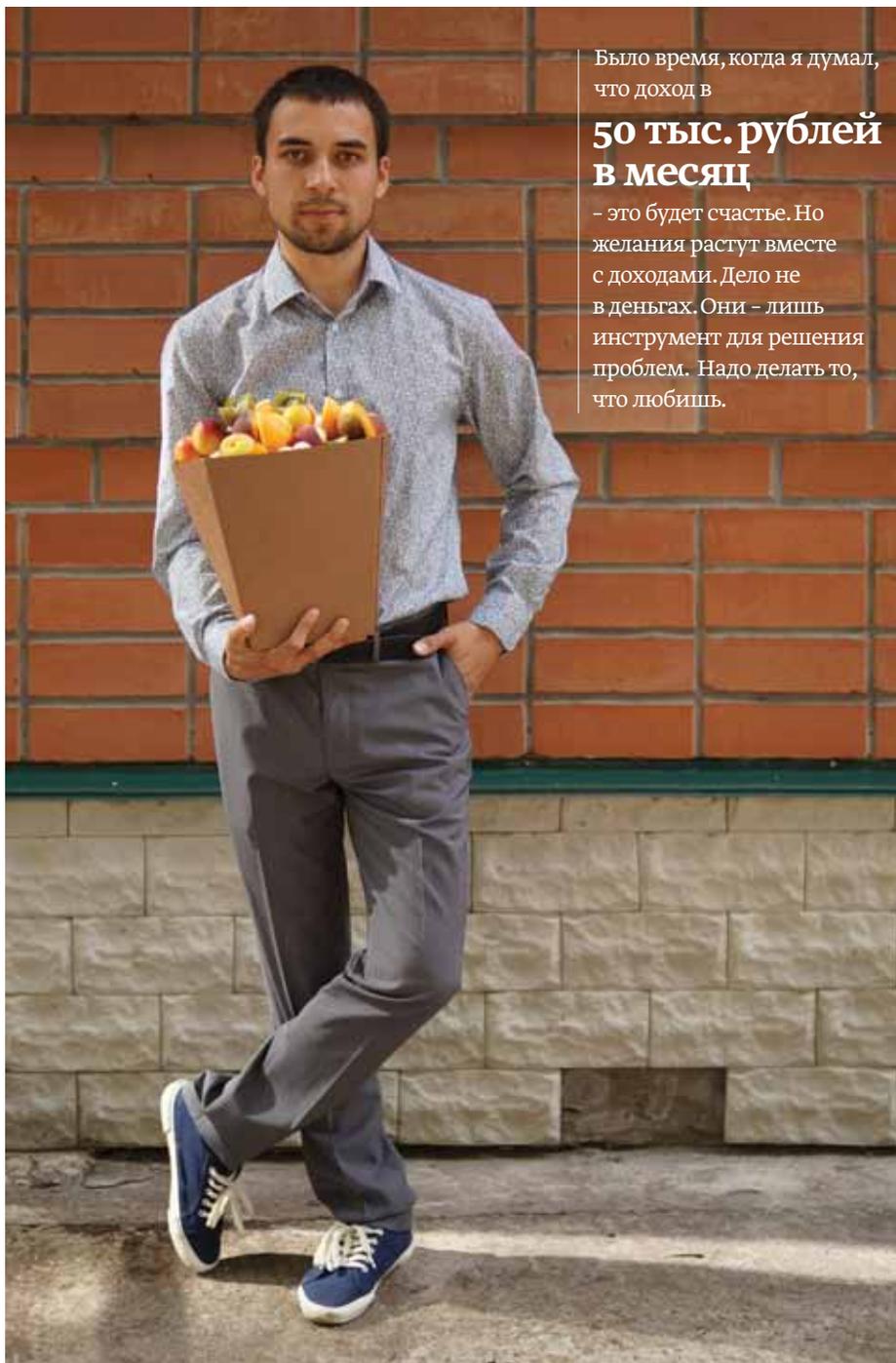
#### ФРУКТОВЫЙ ТИМ-БИЛДИНГ

##### — Осенью 2016 года вы начали проводить фруктовые мастер-классы для детей. Как появилась эта идея?

— Это было логичным развитием моей темы. Поступил заказ от одной бизнес-леди: она просила провести занятие с фруктами для ребят из интерната. Я, кстати, всегда в развитии бизнеса иду за пожеланиями клиента. Не придумываю сам и насильственно не навязываю никому свои идеи, просто смотрю, что пользуется спросом, реализую то, что люди просят. Я взял заказ и стал думать: как такой мастер-класс провести. У меня подобного опыта не было. Но я все придумал и сделал, и понял, что такие занятия надо ставить на поток.

##### — Как вы находите общий язык с детьми? Это специфическая аудитория.

— Если честно, сначала я очень боялся. Дети ведь зачастую неуправляемы, никогда не знаешь, что они могут выкинуть в следующий момент. Но постепенно я нашел к ним подход. Мы о многом говорим: как правиль-



Было время, когда я думал, что доход в

## 50 тыс. рублей в месяц

– это будет счастье. Но желания растут вместе с доходами. Дело не в деньгах. Они – лишь инструмент для решения проблем. Надо делать то, что любишь.

но работать с кухонными инструментами, как делать что-то дальше, даже если сначала не получается, кем они хотят стать в будущем... Это своеобразный фруктовый тим-билдинг. И теперь эти занятия мне очень нравятся, страх прошел, наоборот, я стал получать удовольствие от общения с ребятами.

#### КРИЗИСОВ НЕ СУЩЕСТВУЕТ

— В 2016 году вы приняли участие в региональном этапе федеральной программы «Ты – предприниматель». Насколько полезным и интересным был этот опыт?

— Такие программы – хорошая платформа для развития. Ты попадаешь

в близкое тебе окружение, общаешься с такими же, как ты, начинающими предпринимателями, слушаешь лекции крутых специалистов. Это все хорошо. Но надо понимать, что за тебя никто ничего не сделает. Ни государство, ни партнеры, ни друзья... Только твоё большое желание и твои конкретные действия принесут результат.

— *Но ведь случается и так, что обстоятельства складываются против.*

— Я не верю в обстоятельства. Не верю в кризисы. Их нет. Есть циклические волны. Сейчас идет спад, но он пройдет, будет подъем. А любой бизнес, организованный на спаде, обязательно хорошо себя покажет в дальнейшем, какие бы условия ни сложились. Я искренне верю, что любой человек, имеющий определенные компетенции и добрые намерения, может открыть свое дело и добиться успеха. Сейчас для этого есть все возможности.

## ВЫЙТИ ЗА ПРЕДЕЛЫ

— *Многие местные предприниматели говорят, что им тесно в Сыктывкаре, что здесь нет перспектив. Выходить на уровень республики, страны планируете?*

— В небольших городах хорошо начинать, но надо обязательно двигаться дальше. Есть мысли создать франшизу. Для этого надо прописывать все шаги и процессы - я сейчас работаю над этим.

Кроме того, планирую организовать похожий бизнес в Москве и Санкт-Петербурге. Региональный уровень мне не интересен, люди в провинции все-таки плохо воспринимают новое. В больших городах с этим проще.

— *Но там и конкуренция выше.*

— Да, в Москве, Санкт-Петербурге есть похожие проекты. Однако, когда клиентов много, трудно уделять им какое-то особенное внимание. Там все постав-

лено на поток. У меня другой подход: я всегда очень трепетно отношусь к своим заказчикам и считаю, что нужно не просто ухаживать за ними, но и делать их успешнее. У меня было 5 недовольных клиентов за три года. Согласитесь, это небольшая цифра. Но даже и их я смог вернуть в круг своих заказчиков бонусами и равнодушным отношением. Думаю, такой подход найдет свой отклик в других городах, мы сможем привлечь этим клиентов.

— *У вас случаются дни, когда заказов нет?*

— Редко, но такое бывает. Значит, это время, когда надо заняться собой, привести в порядок мысли, понять, что делать дальше. Это очень полезно - взять паузу, побыть в одиночестве. Это позволяет услышать себя. Когда вы не знаете, что делать, прислушайтесь к себе, вспомните свою мечту. И начинайте действовать! Все обязательно получится!



# УЖИТЬСЯ ВМЕСТЕ

Сидящий рядом коллега уставился в ваш монитор и комментирует увиденное. Другой ест третью шоколадку за час, третий – сорок минут рассказывает об утреннике, на котором выступал его ребенок. Отвлекает от работы? Конечно. Раздражает? Вполне может быть. Как не испортить отношения с коллективом и сберечь собственные нервы? Давайте разбираться.

Виктория  
Кириянова,  
психолог-  
консультант

В Китае в давние времена была пытка каплей: преступника связывали, ограничивая движения рук и ног, а на его голову в одно и то же место с равными промежутками времени капала вода. Смысл пытки был в однообразии, а также в невозможности хоть как-то изменить ситуацию. Спустя время преступники либо сходили с ума, либо признавались в своих преступлениях.

Привычки коллег могут действовать по этому же принципу. По опыту консультаций я могу выстроить следующий рейтинг раздражающих привычек: «щелканье» пальцами; не убирают свои вещи с мест общего пользования; не моют за собой чашку; едят сладкое за компьютером, после чего остаются липкие пятна; любят рассказывать про своих домочадцев, тем самым отвлекая от работы; громко слушают музыку; издают звуки (беспрестанно нажимают кнопку на автоматической ручке). Все эти привычки могут спокойно восприниматься раз от разу, однако, если они присутствуют постоянно, это может ухудшить самочувствие на работе. Что делать в ситуации, когда поведение коллег вас нервирует?

## ВЫБРАТЬ ПРАВИЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ

Есть три стратегии поведения человека, испытывающего «сложные»

чувства: злость, раздражение или обиду:

— **Подавить чувство.** Делать вид, что не раздражен, доволен происходящим, нет ни малейшего беспокойства. Улыбаться внешне, а внутри кипеть от раздражения. К чему приводит эта стратегия? Неотреагированные эмоции – это путь к неврозу. Общий эмоциональный фон человека становится раздражительным, готовность к агрессивной реакции, срыву возрастает. Проблемность отношений с окружающими отражается на семье, срывы происходят дома, среди близких и родных людей.

— **Реагировать агрессивно.** Использовать конфликтные позиции: «Да сколько можно!», «Неужели так сложно..!», включать оскорбления, претензии, угрозы. Это неизбежно рождает межличностный конфликт, обстановка в коллективе накаляется, отношения снижают производительность труда, в ситуацию включается руководство.

— **Реагировать конструктивно.** Использовать «я-сообщение»: «Я злюсь, когда вижу на своем рабочем месте оставленные кем-то вещи». «Когда я занята работой, то разговоры на отвлеченные темы меня выводят из состояния равновесия». Смысл «я-сообщения» в том, чтобы сообщить

свое чувство коллеге, партнеру по общению без обвинения, безлично. Например, «ты-сообщение» звучит так: «Ты постоянно оставляешь беспорядок!». У ответчика включается реакция на нападение, как правило, агрессивная. И диалог из сферы решения проблемы вытекает в сферу агрессивной разрядки – конфликта. «Я-сообщение» позволяет выразить свое чувство, сообщить смысловую составляющую партнеру и остаться в плоскости решения задачи.

## РАЗОБРАТЬСЯ С ВНУТРЕННИМИ ПРОТИВОРЕЧИЯМИ

В психологии межличностных отношений существует такое понятие, как «зеркало». В отношениях со значимыми людьми мы, как в зеркале, можем видеть собственные черты, но не осознавать это.

Чтобы проверить эту гипотезу, проведем следующее упражнение. Во главе листа нужно написать «Мне не нравится в N» и перечислить все качества, которые вас раздражают в коллеге. N – это тот самый коллега. Писать можно свободно, ведь никто, кроме вас, этот список не увидит. Затем, после того как вы исчерпали эпитеты, нужно зачеркнуть оглавление «мне не нравится в N» и написать «мне не нравится в себе». И прочи-



В подавляющем большинстве случаев люди не замечают своих привычек, которые раздражают других. Если коллега выливает на себя полфлакона духов, то она делает это не для того, чтобы досадить коллегам, а потому, что считает это нормой. Может, у нее притуплено обоняние.

тать этот список относительно себя и объективно оценить: так ли вы безгрешны?

Известный психоаналитик Зигмунд Фрейд ввел понятие защитных механизмов психики. Они защищают нас от боли, их много. Что касается темы неприятия других или раздражения на них, существует такой механизм, как проекция – это когда мы переносим на других людей качества, свойственные нам. Например, человек заносчивый и в других видит высокомерие. Агрессивный уже в повышении тона видит провокацию на конфликт. Поэтому и раздражительность на привычки коллег может быть признаком неприятия тех или иных собственных черт характера. А если мы обнаруживаем схожесть с людьми, нас раздражающими, – это, как правило, помогает принять их недостатки, ведь идеальных людей, как известно, не существует.

Разберем случай из практики. На прием обратилась клиентка 40 лет, она работает в банке, в большом отделе. В одном кабинете сидят 8 человек. Вообще, феномен скученности (большого числа сотрудников на один небольшой кабинет) повышает напряженность и конфликтность

отношений. Так, например, и в семье, проживающей вшестером в двухкомнатной квартире, будет больше конфликтов, нежели чем в семье, втроем проживающей на той же территории. При этом семьи могут быть равны по интеллекту, духовности и финансовой состоятельности, так действует скученность. Человеку жизненно необходимо личное пространство. Если вы работаете в тесном кабинете, чаще выходите, хотя бы в соседний отдел, обязательно гуляйте во время обеденного перерыва.

Клиентку беспокоила следующая ситуация: она много раз делала агрессивные замечания коллегам о том, чтобы они убрали за собой со стола. После большого числа замечаний она первая не сдержалась и толкнула коллегу. Повреждений никто не получил, до руководства информация не дошла. Но коллектив отреагировал жестко: клиентку сделали изгоем. Все садились пить чай в перерывах, ее не звали. Если она к кому-либо обращалась не по работе, коллеги игнорировали ее. Такая ситуация продолжалась несколько месяцев. По шкале стресса, кстати, конфликт с коллегами переживается слабее, чем бойкот. Конфликт – это хоть и негативное,

но внимание. Так вот, к психологу она пришла уже с мыслями сменить работу. Однако в процессе осознала, что от личностных проблем это ее не спасет. Первоначальная задача для клиентки была овладеть собственным гневом, научиться говорить о своих претензиях безлично, не провоцируя конфликт. На консультациях она обнаружила, что ситуация с неумением выражать гнев у нее проявляется и дома, с детьми и мужем. Было несколько встреч, главным образом, работа была направлена на управление гневом, принятие себя и других, а также выстраивание примирительной стратегии с коллегами. Динамика была положительная, клиентке удалось выстроить другие отношения и озвучивать свои чувства конструктивно не только на работе, но и в семье.

Мы не можем изменить поведение окружающих, но можем изменить свое отношение к ним и научиться конструктивно озвучивать свою позицию. Более того, часто раздражение на работе – это только верхушка айсберга, в глубине которого может быть собственное неверное представление о себе и других и неумение совладать со своими чувствами.

# Фактор активизации

Руководители компаний и кадровые управленцы осваивают все новые способы стимулирования персонала. В ход идет не только классическое экономическое мотивирование в виде денежных бонусов и высоких зарплат, но и неэкономические варианты. Какие – читайте в ответах участников опроса.



Александр Хуциев,  
директор Коми филиала  
ПАО «Ростелеком»:

— Мотивировать людей, конечно, нужно. А разве может быть по-другому? Зарплата – мотивация, карьера – мотивация. Все строится вокруг этого понятия. Но это должна быть системная работа. Только продуманное использование всех инструментов может дать нужный эффект. И если с материальной мотивацией все более или менее понятно, то нематериальная мотивация – понятие гораздо более широкое. Сюда можно отнести и возможность строить свою карьеру, и обучение, и участие в профессиональных конкурсах, внутрикорпоративные коммуникации, наградная работа и еще многое другое. Ведь удовлетворение материальных потребностей – это

далеко не все, что нужно человеку. Людям не нравится считать себя незаметным винтиком в большом механизме. Это вполне объяснимые психологические моменты. В «Ростелекоме» существует целый ряд программ, которые призваны формировать команду единомышленников, вселять в каждого уверенность, что он является важной частью большой компании и без него невозможно решить глобальные задачи. В конечном счете все реализуемые программы направлены на повышение вовлеченности наших сотрудников, и только материальной мотивацией сделать их активными участниками производственного процесса невозможно.

В «Ростелекоме» внутрикорпоративные коммуникации – одно из приоритетных направлений в работе с персоналом, и они не ограничиваются только играми и турнирами. У нас разработаны и внедряются проекты по выявлению наиболее активных сотрудников, которые не только сами отлично работают, но и способны увлечь за собой других. Есть программы, которые направлены на оценку и развитие компетенций сотрудников, в том числе для создания резерва на руководящие позиции.

Не забываем мы и о спорте. От соревнований внутри

подразделений до Спартакиады на федеральном уровне, где собираются наши коллеги из всех регионов России. Играем в КВН, в «Что? Где? Когда?». Организуем самые разные квесты. Зимой и летом у нас проходят туристические слеты. Словом, в этом направлении делается очень много.

Если говорить о результатах, то главная цель – объединить разных людей в одну команду. Коллектив необходимо нацелить на общий результат. Поэтому каждый должен идти в ногу с остальными и чувствовать поддержку. Без сплоченной команды успеха в бизнесе не достичь!



**Ольга Коняева,**  
руководитель  
Департамента маркетинга  
и продаж компании  
«Консультант Коми»:

— Мотивировать – для меня это побуждать людей к быстрому получению качественного результата! А результат в свою очередь – это победа – сплочение и единство коллектива, боевой дух, настрой на новые подвиги и решение еще более сложных и интересных задач! Вот такая логическая цепочка!

Способы мотивации могут быть разными. Есть повторяющиеся циклы, как, например, поощрение лучших сотрудников по итогам года, месяца, недели. Нисколько не умаляя значения таких методов, я являюсь приверженцем регулярных мотивационных «встрясок», то есть запуска процессов, новых и неожиданных для сотрудников. В повседневной жизни, если делать или видеть одно и то же, то со временем это все приедается. Поэтому помимо стандартной мотивации (материальной, что закрепляется в ЛНА организаций, поощрений за отличную работу в профессиональные праздники и т.п.) просто необходимо постоянно придумывать нечто новое и будоражить коллектив.

Я абсолютно не приемлю демотивацию, от одной мысли о таких мерах мне становится грустно, а руководитель быть не в настроении не имеет права! К слову, личный пример руководителя – это тоже один из путей нематериальной мотивации – заряжать своим образом поведения, мышления, делиться опытом и энергетикой. Того же я ожидаю и от подчиненных. Приятно видеть, как, поддерживая и помогая, работают и мотивируют друг друга сотрудники нашего департамента. Вот она – сила нематериальной мотивации!

Различные игры и турниры мы проводим постоянно. Из последнего – это работа на общий результат двух подразделений департамента – Отдела продвижения и Отдела продаж. Сотрудникам был поставлен производственный показатель, добившись которого, все вместе отправились бы на фильм в IMAX. Весь коллектив был заточен на успех. И он случился! А от похода в кино у всех остались одни положительные эмоции, хотелось и дальше работать и ковать победы! Что будет очередным турниром/конкурсом – пока секрет! Скажу лишь одно, что дальше будет только новое!



**Андрей Юркин,**  
генеральный директор  
радиостанции «Европа  
плюс Коми»:

— Система мотивации для людей творческих, а на радио работают именно такие, существенно отличается от общих подходов. Она более специфическая, гибкая и постоянно меняется. Дисциплина и творчество – вещи трудно совместимые, поэтому система работы наших сотрудников включает две составляющие. Первая – это «обязательные упражнения», та рутинная работа, которую должен выполнять каждый, приходы-уходы на работу вовремя, соблюдение общих правил. Вторая составляющая – творческая, и именно здесь мы применяем элементы мотивации. Например, готовим рекламный проект для кинотеатра – если сотрудники сделали его круто, не сорвали сроки и отработали на «5» – получают в подарок билеты в кино. И таких фишек у нас много.

Также мы выпускаем ежемесячную внутреннюю газету, публикуем в ней интервью и опросы с сотрудниками, люди в этих материалах раскрываются с неожиданных сторон, появляются новые темы для обсуждений. Кроме того, у нас есть внутренний чат в «Viber», где мы выкладываем забавные фото с улиц города, интересные вывески, заголовки в СМИ, ребята шлют свои фото из отпусков, рассказывают, как проходят их деловые встречи и переговоры. Все это сплачивает сотрудников и, как следствие, повышает мотивацию к работе.

В последние годы мы сместили приоритеты: отошли от проведения различных бизнес-игр и тайм-билдингов и сконцентрировались на спортивных мероприятиях. Всегда участвуем в Кроссе наций и марафонах, сдаем

нормы ГТО. Это способствует продвижению бренда и объединяет коллектив. Также у нас есть два больших праздника: День радио и Новый год. Обязательно участие всех сотрудников: если ты идешь на корпоратив – ничего не платишь, если не идешь – тогда платишь. Но на самом деле все приходят, никто не пропускает. Еще ходим в кино, если организуем премьеру фильма – один ряд всегда зарезервирован для наших сотрудников. Казалось бы, простые вещи, но они реально дают заряд для работы и объединяют людей.



Ольга Корычева,  
начальник отдела  
агентских продаж  
филиала ПАО СК  
«Росгосстрах» в РК:

— Мотивация персонала – неотъемлемая функция в работе любого руководителя. Управлять персоналом, не мотивируя его, – это все равно, что пытаться завести автомобиль без бензина. Мотивация сотрудников служит катализатором для достижения целей компании. Кроме того, это ориентир для работников: куда надо двигаться, в каком направлении, что хорошо, а что плохо (куда не надо двигаться, показывают элементы демотивации: штрафы, выговоры). В филиале «Росгосстрах» в Республике Коми недавно проводились замеры: что действует сильнее – мотивация или демотивация. В целом анализ показал, что дополнительная мотивация не оказывает значительного влияния на результаты продаж, так как это возможно с помощью демотивации. В то же время демотиваторы не способны оказывать длительного воздействия на результативность и неизбежно приводят к снижению производительности.

При этом, если какие-либо элементы мотивации не работают, на это, как правило, есть две причины: либо руководитель не умеет пользоваться этим инструментом, либо работает не с теми сотрудниками. Есть такой тип работников, от которых вы никогда не получите качественную работу. Таких кандидатов необходимо отсеивать еще на этапе собеседования. Только при сильных входных данных сотрудника можно говорить о том, что результат его мотивации будет стоящим.

Мотивация основана на психофизиологических особенностях человека и имеет свой алгоритм:

1. Выявляем, что конкретно мотивирует и демотивирует сотрудника, приносит наилучший результат. Для выяв-

ления мотиваторов имеется большое количество тестов. Чаще всего среди кандидатов или сотрудников сферы продаж присутствуют мотиваторы: материальный, мотиватор достижения и признания. Скорее, это обусловлено спецификой работы продавца и складом характера тех, кто задействован в активных продажах.

2. Ставим задачу: что надо сделать, чтобы получить желаемую «морковку», как это надо делать, сколько раз, каким должен быть результат. Чем подробнее описана задача, тем она понятнее сотруднику и ее проще выполнить.

3. Обучаем сотрудника. Важно проводить обучение регулярно, так, чтобы материал был понятен, принят к исполнению, воспроизводился без труда, до качественного автоматизма. Даже если сотрудник знает цель, хочет ее достичь, но не знает, как это сделать, результата не будет.

4. Провести промежуточную оценку результатов и поставить новые задачи. Если итоги подводить только в конце работы перед определением размера поощрений, выяснится, что работа проведена не так, как надо, не в те сроки и не с тем результатом. Есть задачи, где промежуточная оценка результатов проводится три раза в день, это так называемые контрольные точки: план продаж/встреч на день, промежуточный результат и фактические продажи/встречи за день.

Сама по себе мотивация, основанная только на материальном стимулировании, к сожалению или к счастью, не принесет нужного результата. Все-таки мы работаем не с роботами, а с людьми. Доброе слово порой дает выхлоп лучше любой премии. Надо только знать, что и когда сказать.

Рост производительности от введения материальных стимулов рассчитать нетрудно, сложнее зафиксировать результаты нематериальной мотивации. В моей практике было много случаев, когда обычная похвала и поддержка срабатывали лучше материальной мотивации, давали потрясающие результаты. Сотруднику важно знать, что его труд ценят в компании, его знания, опыт необходимы.

Внутренние соревнования в нашей компании проводятся регулярно. Итоговые результаты продаж любых конкурсов выше, чем от статичной мотивации. Обусловлено это больше соревновательным духом продавцов, поскольку в сфере продаж задействованы сотрудники, по складу характера нацеленные на получение результата. При этом, опять же, мотиваторы могут быть разные: премия, признание, престиж. Есть такой тип сотрудников, кому неважно, где и как, главное – сделать лучше, больше, чем другие, – они и являются главными «двигателями» соревновательного процесса, служат ориентиром для других участников и являются залогом обеспечения высоких итоговых результатов. Таких сотрудников важно выделить и замотивировать еще до начала конкурса, потому что за ними в бой пойдут остальные.



**Наталья Керн,**  
начальник отдела  
корпоративных продаж  
ЗАО «Ликор» (сеть  
магазинов GrossHaus):

— Ни для кого не секрет, что мотивация персонала помогает повысить производительность труда. Это ключевое направление HR-политики любого предприятия. Важно грамотно выявить мотиваторы, которые принесут максимальный эффект. Каждый сотрудник должен понимать, как выполнение задачи-цели связано с его личными целями и целями компании.

В сущности, все способы мотивации персонала можно разделить на две большие группы: материальное и нематериальное стимулирование. Если говорить об эффективности – необходимо использовать их совокупность. Материальная система стимулирования является наиболее универсальной и удобной, большинство сотрудников работает за заработную плату. Но! Не стоит оставлять без внимания нематериальную мотивацию. По собственному опыту скажу, что даже самым яростным сторонникам материального стимулирования важна нематериальная сторона: престиж компании, культурно-массовые мероприятия, различные бесплатные услуги, социальный пакет, саморазвитие, важность выполняемой работы. Применение нематериального стимулирования вовсе не означает, что организации не придется тратить средства на повышение мотивации персонала. Просто сотрудники в качестве вознаграждения получают не деньги, а различные бонусы: подарки, благодарности, возможность обучаться и повышать квалификацию, комфортные условия работы и спокойную атмосферу, дружный коллектив, дополнительные выходные дни.

Нематериальная мотивация персонала – важнейший инструмент управления командой. Высокая заработная плата и прочие финансовые поощрения имеют лишь краткосрочный эффект. Если посмотреть теорию Маслоу, денежная мотивация закрывает только низшие ступени потребностей. За высшие уровни, такие как потребность в уважении, стремление к саморазвитию, реализация потенциала, отвечает как раз таки нематериальное стимулирование.

Именно нематериальная мотивация способствует сплочению коллектива, поскольку предполагает проведение корпоративных мероприятий, которые хорошо сказываются на атмосфере в организации и формируют чувство сопричастности к общему делу. Из нематериального стимулирования я постоянно применяю такие способы, как похвала, соревнование, самореализация, престиж компании и другие.



**Марина Выборова,**  
бизнес-тренер  
контактного центра  
компании «Додо Пицца»:

— Если ваша цель – чтобы специалисты приходили в компанию всерьез и надолго – выстраивайте систему мотивации. Мировые тренды – это вовлеченность и счастье. Сейчас люди все больше ищут возможности самореализации, хотят работать с удовольствием.

В нашей компании мы не называем сотрудников «персонал», люди – это команда. Главное – именно так к ним и относиться. Не получится создать систему мотивации искусственно, когда было все плохо и вдруг решили придумать мотивацию. Нужен фундамент, который изначально построен на ценностях компании и правильно выбранных принципах, а потом уже стоит дополнять его «пристройками» в виде мотивации.

Давно доказано, что материальная мотивация действует, но на очень короткий срок. Поэтому ставку нужно делать на комплексную мотивацию и работу с обратной связью сотрудников.

Думаю, большинству известен термин «геймификация». Еще год назад у нас была система карточек (как в футболе), в рамках которой мы фиксировали все нарушения и успехи сотрудников. Эта система влияла на премиальную часть. На ее основе мы разработали программу геймификации в формате шахматной партии. За достижения ребята получают в игре ранги, пешки стремятся вырасти до короля/королевы. Накопленные в игре бонусы можно обменять на выходной в любой день, на брендированный подарок или обращение «Ваше Величество» в течение месяца. За ошибки и нарушения сотрудник может потерять свои привилегии в игре. После ввода геймификации мы заметили, что у сотрудников появился азарт, стремление улучшать качественные показатели работы стало больше, чем это было при привязке KPI только к премиальной части заработной платы. Так игра формирует дополнительный интерес к работе в долгосрочной перспективе.

# Деловой календарь сентябрь – октябрь 2017

■ Уплата

■ Представление  
отчетности■ Вступление  
в силу

## Сентябрь

### 1 СЕНТЯБРЯ

— Расширяется перечень случаев исключения юридического лица из ЕГРЮЛ по решению регистрирующего органа.

— Внесение изменений в ТК РФ, приостановление действия его положений или признание их утратившими силу осуществляется отдельными федеральными законами.

— Вводятся новые требования к рекламе на телевидении.

### 11 СЕНТЯБРЯ

Предусматривается, что для расчета страховой премии по договору обязательного страхования гражданской ответственности владельца опасного объекта сведения о повлекших наступление страхового случая нарушениях страхователем установленных законодательством РФ норм и правил эксплуатации опасного объекта, зафиксированных в акте о причинах и об обстоятельствах аварии, заносятся в информационную систему федерального органа исполнительной власти, осуществляющей в пределах своей компетенции функции по контролю и надзору в области безопасности соответствующих опасных объектов.

### 14 СЕНТЯБРЯ

**Налог на прибыль организаций**

Уплата налога с доходов по государственным и муниципальным

ценным бумагам, при обращении которых предусмотрено признание доходом, полученным продавцом в виде процентов, сумм накопленного процентного дохода (накопленного купонного дохода), подлежащих налогообложению в соответствии с п. 4 ст. 284 НК РФ, за август 2017 г.

### 15 СЕНТЯБРЯ

**Страховые взносы**

— Уплата страховых взносов за август 2017 г.

— Уплата ежемесячных страховых взносов в территориальные органы ФСС РФ за август 2017 г.

— Уплата платежа по дополнительным взносам на накопительную пенсию и взносам работодателя за август 2017 г.

— Представление о каждом работающем у страхователя застрахованном лице (включая лиц, заключивших договоры гражданско-правового характера, предметом которых являются выполнение работ, оказание услуг, договоры авторского заказа, договоры об отчуждении исключительного права на произведения науки, литературы, искусства, издательские лицензионные договоры, лицензионные договоры о предоставлении права использования произведения науки, литературы, искусства, в том числе договоры о передаче полномочий по управлению правами, заключенные с организацией по управ-

лению правами на коллективной основе) следующих сведений: 1) страховой номер индивидуального лицевого счета; 2) фамилия, имя и отчество; 3) ИНН за август 2017 г.

### 20 СЕНТЯБРЯ

**Сведения о средне-сплошной численности работников**

Представление сведений. Организации, созданные (реорганизованные) в августе 2017 г.

### Налог на добавленную стоимость

— Представление уведомления об использовании права на освобождение от исполнения обязанностей налогоплательщика в соответствии с п. 1 ст. 145 НК РФ и документов, подтверждающих право на такое освобождение, начиная с сентября 2017 г.

— Представление уведомления:

- о продлении использования права на освобождение в течение последующих 12 календарных месяцев от исполнения обязанностей налогоплательщика в соответствии с п. 1 ст. 145 НК РФ и документов, подтверждающих право на такое освобождение,
- или об отказе от освобождения начиная с сентября 2017 г.

### 25 СЕНТЯБРЯ

**Налог на добавленную стоимость**

Уплата 1/3 налога за III квартал 2017 г.

### Упрощенная система налогообложения

Представление налоговой декларации и уплаты налога согласно уведомлению, представленному в налоговый орган в соответствии с п. 8 ст. 346.13 НК РФ, в связи с прекращением предпринимательской деятельности, в отношении которой применялась УСН, в августе 2017 г.

### Сельскохозяйственные товаропроизводители

Представление налоговой декларации и уплаты ЕСХН согласно уведомлению, представленному в соответствии с п. 9 ст. 346.3 НК РФ, в связи с прекращением предпринимательской деятельности в качестве сельскохозяйственного товаропроизводителя, признаваемого таковым в соответствии с гл. 26.1 НК РФ, в августе 2017 г.

### 27 СЕНТЯБРЯ

**Расширяется перечень сведений, которые содержит реестровая запись в реестре российских программ для ЭВМ и баз данных.**

### 28 СЕНТЯБРЯ

**Налог на прибыль**

— Уплата третьего ежемесячного авансового платежа, подлежащего уплате в III квартале 2017 г.

— Уплата ежемесячного авансового платежа. — Представление декларации и уплаты авансового платежа за август 2017 г.

— Представление налогового расчета за август 2017 г.

### 2 ОКТЯБРЯ

**Налог на доходы физических лиц**

Уплата сумм исчисленного и удержанного налога в случае выплаты налогоплательщику доходов в виде пособий по временной нетрудоспособности (включая пособие по уходу за больным ребенком) и в виде оплаты отпусков за сентябрь 2017 г.

### Налог на добавленную стоимость

Представление заявления:

- об отказе от освобождения от НДС;
- о приостановлении использования освобождения от НДС начиная с IV квартала 2017 г.

### 10 ОКТЯБРЯ

**Страховые взносы**

Представление сообщения о неполном использовании сумм страховых взносов на финансовое обеспечение предупредительных мер в соответствии с согласованным планом финансового обеспечения предупредительных мер в 2017 г.

### 13 ОКТЯБРЯ

**Налог на прибыль организаций**

— Уплата налога с доходов по государственным и муниципальным ценным бумагам, при обращении которых предусмотрено признание доходом, полученным продавцом в виде процентов, сумм накопленного процентного дохода (накопленного купонного дохода), подлежащих налогообложению в соответствии с п. 4 ст. 284 НК РФ, за сентябрь 2017 г.

— Уплата налога с доходов по государственным и муниципальным ценным бумагам, при обращении которых предусмотрено признание доходом, полученным продавцом в виде процентов, сумм накопленного процентного дохода (накопленного купонного дохода), подлежащих налогообложению в соответствии с п. 4 ст. 284 НК РФ, за 9 месяцев 2017 г.

### 16 ОКТЯБРЯ

**Страховые взносы**

— Уплата страховых взносов за сентябрь 2017 г.

— Уплата ежемесячных страховых взносов в территориальные органы ФСС РФ за сентябрь 2017 г.

— Уплата платежа по дополнительным взносам на накопительную пенсию и взносам работодателя за сентябрь 2017 г.

— Представление о каждом работающем у страхователя застрахованном лице (включая лиц, заключивших договоры гражданско-правового характера, предметом которых являются выполнение работ, оказание услуг, договоры об отчуждении исключительного права на произведения науки, литературы, искусства, издательские лицензионные договоры, лицензионные договоры о предоставлении права использования произведения науки, литературы, искусства, в том числе договоры о передаче полномочий по управлению правами, заключенные с организацией по уп-

равлению правами на коллективной основе) следующих сведений: 1) страховой номер индивидуального лицевого счета; 2) фамилия, имя и отчество; 3) ИНН за сентябрь 2017 г.

#### Налог на доходы физических лиц

Уплата авансового платежа по налогу на основании налогового уведомления за июль - сентябрь 2017 г.

#### Упрощенная система налогообложения

Представление сообщения об утрате права на применение УСН и переходе на иной режим налогообложения.

#### 20 ОКТЯБРЯ

##### Сведения о средне-списочной численности работников

Представление сведений. Организации, созданные (реорганизованные) в сентябре 2017 г.

##### Единая (упрощенная) налоговая декларация

Представление декларации за 9 месяцев 2017 г.

##### Страховые взносы

— Представление (на бумажном носителе) расчета по начисленным и уплаченным страховым взносам по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний за 9 месяцев 2017 г.  
— Представление (на бумажном носителе) отчета об использовании сумм страховых

взносов на финансовое обеспечение предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников за 9 месяцев 2017 г. (представляется одновременно с отчетом по форме 4-ФСС).

— Представление реестра застрахованных лиц, за которых перечислены дополнительные страховые взносы на накопительную пенсию и уплачены взносы работодателю, за III квартал 2017 г.  
— Представление копий платежных документов за истекший квартал с отметками кредитной организации об исполнении за III квартал 2017 г.

##### Налог на добавленную стоимость

— Представление журнала учета полученных и выставленных счетов-фактур по установленному формату в электронной форме за III квартал 2017 г.  
— Представление уведомления об использовании права на освобождение от исполнения обязанностей налогоплательщика в соответствии с п. 1 ст. 145 НК РФ и документов, подтверждающих право на такое освобождение, начиная с октября 2017 г.  
— Представление уведомления:  
• о продлении использования права на освобождение в течение последующих 12 календарных месяцев от исполнения обязанностей налогоплательщика в соответствии с п. 1 ст. 145 НК РФ и до-

кументов, подтверждающих право на такое освобождение, • или об отказе от освобождения начиная с октября 2017 г.

##### Система налогообложения в виде единого налога для отдельных видов деятельности

Представление декларации по налогу за III квартал 2017 г.

#### 25 ОКТЯБРЯ

##### Страховые взносы

— Представление (в форме электронного документа) расчета по начисленным и уплаченным страховым взносам по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний за 9 месяцев 2017 г.

— Представление (в форме электронного документа) отчета об использовании сумм страховых взносов на финансовое обеспечение предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников за 9 месяцев 2017 г. (представляется одновременно с отчетом по форме 4-ФСС).

##### Налог на добавленную стоимость

— Представление декларации в электронной форме через оператора электронного документооборота за III квартал 2017 г.  
— Представление декларации на бумажном носителе за III квартал 2017 г.

— Уплата 1/3 налога за III квартал 2017 г.  
— Уплата полной суммы налога за III квартал 2017 г.

##### Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности

Уплата единого налога за III квартал 2017 г.

##### Упрощенная система налогообложения

— Уплата авансового платежа по налогу за 9 месяцев 2017 г.  
— Представление налоговой декларации и уплаты налога в связи с прекращением предпринимательской деятельности, в отношении которой применялась УСН, в сентябре 2017 г.  
— Представление налоговой декларации и уплаты налога, в случае если налогоплательщик утратил право применять УСН, в III квартале 2017 г.

##### Сельскохозяйственные товаропроизводители

Представление налоговой декларации и уплаты ЕСХН в связи с прекращением предпринимательской деятельности в качестве сельскохозяйственного товаропроизводителя в сентябре 2017 г.

#### 30 ОКТЯБРЯ

##### Страховые взносы

Представление расчета по страховым взносам за 9 месяцев 2017 г.

##### Налог на прибыль организаций

— Уплата первого ежемесячного авансового платежа, подлежащего

уплате в IV квартале 2017 г.

— Представление декларации и уплаты авансового платежа за III квартал 2017 г.  
— Представление налогового расчета за III квартал 2017 г.  
— Представление декларации и уплаты авансового платежа за сентябрь 2017 г.  
— Представление налогового расчета за сентябрь 2017 г.  
— Уплата ежемесячного авансового платежа.  
— Уплата квартального авансового платежа по итогам отчетного периода за III квартал 2017 г.

##### Налог на имущество организаций

Представление налогового расчета по авансовым платежам за 9 месяцев 2017 г.

#### 31 ОКТЯБРЯ

##### Налог на доходы физических лиц

— Уплата суммы исчисленного и удержанного налога в случае выплаты налогоплательщику доходов в виде пособий по временной нетрудоспособности (включая пособие по уходу за больным ребенком) и в виде оплаты отпусков за октябрь 2017 г.  
— Представление в электронной форме (на бумажных носителях - при численности физических лиц, получивших доходы в налоговом периоде, до 25 человек): расчета сумм налога на доходы физических лиц, исчисленных и удержанных налоговым агентом за 9 месяцев 2017 г.

##### Налог на имущество физических лиц

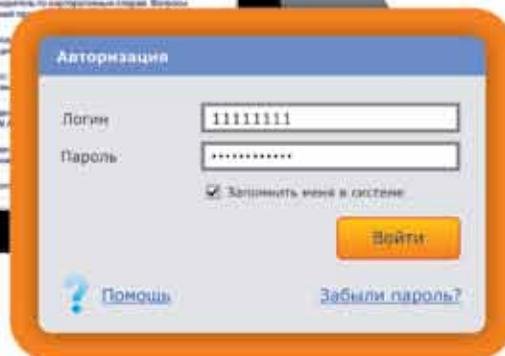
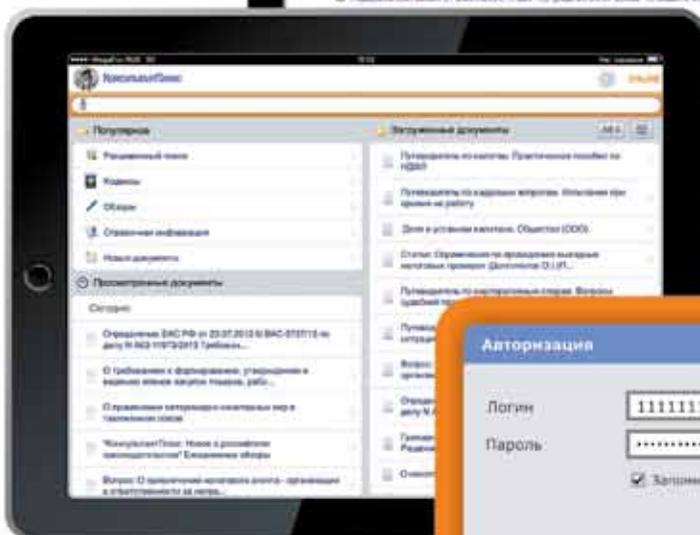
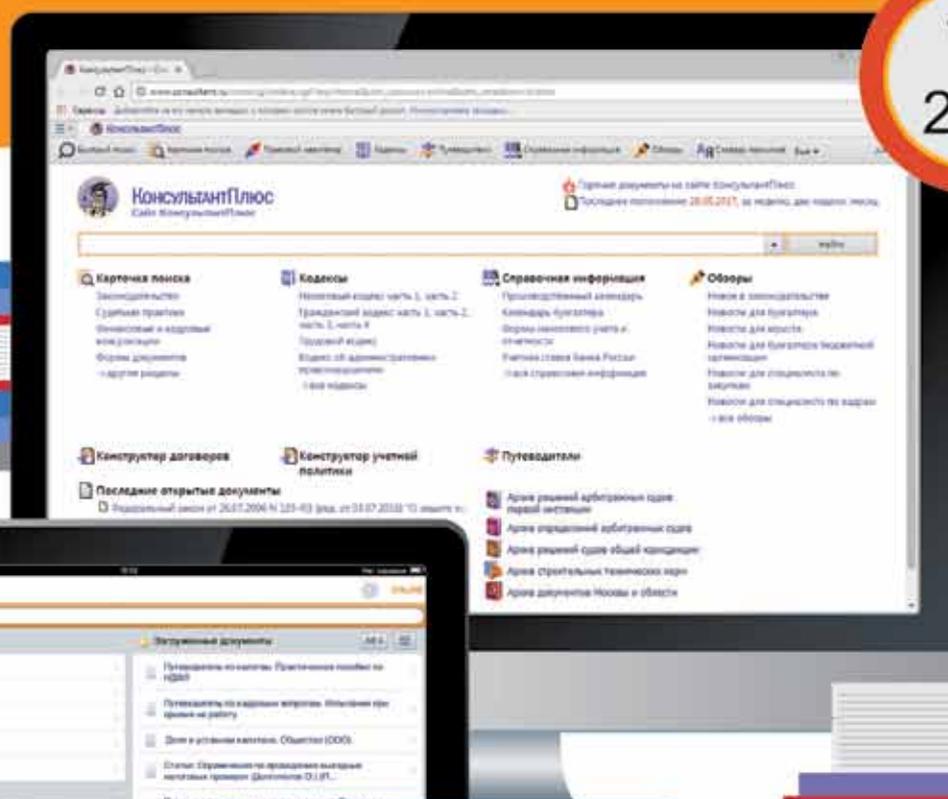
Представление в налоговый орган уведомления о выбранных объектах налогообложения, в отношении которых по выбору налогоплательщика предоставляется налоговая льгота за 2017 г.

##### Налог на добавленную стоимость

Подача заявления о применении порядка возмещения налога с указанием реквизитов банковского счета для перечисления денежных средств и представление банковской гарантии (договора поручительства) за III квартал 2017 г.

# КонсультантПлюс онлайн-версия

- Возможность работы с любого компьютера или мобильного устройства
- Автоматическое обновление
- Доступ к персональным папкам пользователя с любого рабочего места
- Привычный удобный интерфейс и минимум трафика



**КонсультантПлюс**  
надежная правовая поддержка  
consultant.ru

ООО «КонсультантПлюсКоми»  
167000, г. Сыктывкар, ул. Интернациональная, 108/3  
Горячая линия: (8212) 29-15-51  
consultantkomi.ru