



БУХГАЛТЕРУ • ЮРИСТУ • КАДРОВИКУ • РУКОВОДИТЕЛЮ

ЧТО ДЕЛАТЬ ОБОЗРЕНИЕ

№ 8 (70)

август 2010

в номере:

Организация деятельности консалтинговых проектов

К результатам через проектную деятельность

1С в проектной организации

Проекты: оптимальная доля в деятельности компании



СПЕЦВЫПУСК ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Информационно-аналитический журнал для Клиентов компании «Что делать Консалт»

В древности корабли и караваны определяли свой путь по звездному небу. Наши современники, чтобы попасть из одной точки в другую, прокладывают свой маршрут, пользуясь навигаторами.

В мире правовой информации путеводной звездой для принятия верных решений служат Путеводители в КонсультантПлюс.



Путеводная звезда
в мире правовой информации

КОНКУРС

«Мой любимый Путеводитель в КонсультантПлюс»»

Участвуйте в конкурсе «Мой любимый Путеводитель в КонсультантПлюс»!

Напишите историю о Путеводителе из КонсультантПлюс на тему:

- как Путеводитель помог решить Вам важный вопрос
- каким Путеводителем Вы больше всего любите пользоваться и почему
- что изменилось в Вашей работе с появлением Путеводителя

Пришлите историю по электронной почте на konkurs@4dk.ru, через сайт 4dk.ru, или передайте своему персональному консультанту.



**СУВЕНИРЫ
И
ПРИЗЫ**



- Все участники конкурса получают в подарок **приятные сувениры**
- 5 победителей ждет приз – **GPS-навигатор!**

СОДЕРЖАНИЕ

127083 Москва,
улица Мишина, дом 56

КонсультантПлюс
тел.: (495) 974-73-74
Аудит. Арбитраж. Консультации
тел.: (495) 784-77-37
1С:Предприятие
тел.: (495) 784-77-33
Оценка имущества
тел.: (495) 784-71-75
Регистрация предприятий
тел.: (495) 784-71-79
Повышение Квалификации
тел.: (495) 784-73-75
e-mail: inform@4dk.ru
<http://www.4dk.ru>

191024 Санкт-Петербург,
Миргородская улица, дом 1

КонсультантПлюс
тел.: (812) 334-44-77
Аудит. Консультации. Регистрация
тел.: (812) 334-44-88
Бухгалтерская служба
тел.: (812) 334-44-94
1С:Предприятие
тел.: (812) 334-44-71
Повышение Квалификации
тел.: (812) 334-44-99
e-mail: referent@spb.4dk.ru
<http://www.4dk.ru>

183038 Мурманск,
улица Карла Либкнехта,
дом 27А

КонсультантПлюс
тел.: (8152) 42-14-15
e-mail: consultant@4dz51.ru
<http://www.4dk.ru>

Информационно-аналитический журнал «ЧТО ДЕЛАТЬ ОБОЗРЕНИЕ»
выходит ежемесячно

Главный редактор:
Елена КОРОТКОВА
ekorotkova@4dk.ru
тел. (495) 974-73-74 доб. 1522

Аналитическая группа:
Валерий БАХТИН
Ольга ВАНЬКОВА
Александр ДЗЯБЧЕНКО
Галина ДИВЕЕВА
Оксана ДОРОХИНА
Елена ИВАНОВА
Ирина КОРОЛЁВА
Людмила КОРОЛЁВА
Юлия КОЧЕТКОВА
Оксана ПОПОВА
Ирина СОНИНА
Юлия СТАСЮК
Елена ФАУСТОВА
Сабина ЧЕМОДУРОВА

Вас интересует какая-то тема?
Сообщите нам об этом!
ekorotkova@4dk.ru

4 НОВОСТИ

ЭТО АКТУАЛЬНО

7 Долг компании: кому платить и кому отвечать?

Оксана ДОРОХИНА: о том, кто и как может погасить долги организации.

ЧТО ДЕЛАТЬ ЛАБОРАТОРИЯ

9 Организация деятельности консалтинговых проектов

Валерий БАХТИН: о важнейших элементах, общих подходах и принципах консалтинговых проектов.

11 К результатам через проектную деятельность

Ирина КОРОЛЁВА: об организации проектной деятельности и достижении результатов с её помощью.

ЧТО ДЕЛАТЬ ЛАБОРАТОРИЯ

16 Решения «1С» в проектной организации

Александр ДЗЯБЧЕНКО: о том, как автоматизировать проектную организацию при помощи продуктов 1С.

КОНСУЛЬТАЦИЯ 1С

18 «1С:Бухгалтерия 8» как инструмент управления для руководителя

Оксана ПОПОВА: о том, как продукт «1С:Бухгалтерия 8» может помочь руководителям при принятии управленческих решений.

ЧТО ДЕЛАТЬ ЛАБОРАТОРИЯ

20 Описание путеводителей в программе «КонсультантПлюс»

Юлия КОЧЕТКОВА: о путеводителях, которые помогают оперативно искать информацию.

ПРАВОВОЙ ЛИКБЕЗ

22 Смена главбуха: пост сдал — пост принял

Людмила КОРОЛЁВА: о документальном оформлении передачи дел и действиях при вступлении в должность.

КОНСУЛЬТАЦИЯ АУДИТОРА

24 Продажа доли. Оформление документов

Ирина СОНИНА: об оформлении сделки по отчуждению доли уставного капитала третьему лицу.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ...

25 Что делать, если необходимо реорганизовать финансово-лицевые счета при приобретении жилья?

ДВА МНЕНИЯ

26 Какая оптимальная доля проектов в деятельности компании?

ИСТОРИЯ ОДНОГО ПАМЯТНИКА

27 К памятнику за удачей

РАЗВЛЕКАТЕЛЬНАЯ АНАЛИТИКА

28 Убедительная презентация с MS PowerPoint

Елена ФАУСТОВА: о том, как грамотно создать, оформить и провести презентацию.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

30 Центр повышения квалификации «Что делать Консалт» представляет:

Семинары, курсы, тренинги и другие учебные мероприятия.

Конкурс «Мой любимый Путеводитель в КонсультантПлюс»

В древности корабли и караваны определяли свой путь по звёздному небу. Наши современники, чтобы попасть из одной точки в другую, прокладывают свой маршрут, пользуясь навигаторами. В мире правовой информации путеводной звездой для принятия верных решений служат Путеводители в КонсультантПлюс.

В течение **июля** и **августа** этого года наша компания впервые проводит конкурс для Клиентов на лучшую историю о Путеводителях в КонсультантПлюс.

Примите участие в конкурсе «Мой любимый Путеводитель в КонсультантПлюс», расскажите о своем любимом Путеводителе и выиграйте GPS-навигатор!

Мы ждём истории на темы:

- как Путеводитель помог решить Вам важный вопрос;
- каким Путеводителем Вы больше всего любите пользоваться и почему;
- что изменилось в Вашей работе после появления Путеводителей.

Мой любимый Путеводитель — Путеводитель по налогам

Наверное, история, о которой я хочу рассказать, не такая уж «бухгалтерская», но зато жизненная. Как это часто бывает, большую часть своего времени мы отдаём работе, о личной жизни думать почти некогда. Так или иначе, когда я всё-таки решила прервать свою трудовую деятельность ради ребенка, которого давно хотела, мой бухгалтерский стаж исчислялся семью годами. На работе за меня все порадовались, даже мой начальник, хоть и с сожалением отпускал меня в декрет, но очень тепло проводил со словами, что будет ждать моего возвращения. Конечно, я говорила себе, что буду поддерживать свою профессиональную форму, но, как говорится: «Благими намерениями...». Через два года, когда обстоятельства снова позволили мне выйти на работу, я обнаружила, что мир сильно изменился. Особенно кардинальными были изменения, касающиеся моей работы. К тому же их было так много, они касались и фундаментальных вопросов и мелочей... Как разбираться во всем, как не запутаться? Я-то думала, что семилетний стаж дает гарантию того, что я всегда буду оставаться «на коне»: «мастерство не пропёшь». Моя растерянность длилась недолго. К счастью, поменялось не только законодательство, но и моя любимая система КонсультантПлюс. Поначалу ее я тоже не узнала — другие окошки, какой-то «быстрый поиск», похожий на строку в Интернете — все это даже слегка меня ошарашило. Но постепенно я оценила все изменения, произошедшие с системой. Это же просто находка! Путеводитель по налогам! Я быстро записалась на обучение, которое мне предложил пройти мой консультант. Это помогло увидеть всю ценность нового материала. Каждый налог расписан от «А» до «Я», эта информация спасла бы не только меня, но и (простите) «чайника». А главное, когда бы я не обратилась к путеводителю, информация в нём всегда актуальна на текущий момент. Потом в системе добавились новые путеводители, которыми я уже представляла, как пользоваться — по сделкам, по кадрам. Они тоже помогают мне в работе. Но моим любимым остается Путеводитель по налогам, может, потому что он мне вернул уверенность.

Нам очень приятно читать о том, что благодаря Путеводителю решаются важные вопросы, быстро находят необходимые документы, позволяющие экономить время и быть уверенным в принятом решении!

Спасибо Вам за Ваши истории. Пишите, мы рады каждому письму.

Конкурс практикующих юристов «Понтифик – 2010»

С 1 сентября стартует «Понтифик–2010» — конкурс практикующих юристов, придуманный и организованный Первым Домом Консалтинга «Что делать Консалт». Конкурс призван стимулировать участников к профессиональному росту, привлечь внимание юристов к современным информационным инструментам, а также повысить статус и престиж профессии.

Пришлите историю по электронной почте на konkurs@4dk.ru, через сайт 4dk.ru, через программу **Информер**, или передайте своему **персональному консультанту**.

Все истории будут размещены на сайте 4dk.ru.

Трёх победителей конкурса выберет жюри, а еще двух определит голосование на сайте 4dk.ru.

Итоги конкурса будут подведены на ставшем уже традиционным форуме Первого Дома Консалтинга «Что делать Консалт» 14 сентября 2010 года.

Все участники конкурса получают в подарок приятные сувениры.

5 победителей ждёт приз — GPS-навигатор!

В нашу редакцию уже начали поступать письма с историями о «Любимом Путеводителе».

И сейчас Вы можете прочитать самую первую, которую отправила нам Екатерина Королёва, главный бухгалтер компании ООО «ВегаСтрой», с которой мы успешно сотрудничаем уже более 5 лет.



В 2010 году этому мероприятию исполняется уже три года. Первый раз конкурс прошел в Санкт-Петербурге и Ленинградской области в 2008 году и привлёк к себе большое внимание юридического сообщества.

Высокопоставленные и уважаемые юристы Санкт-Петербурга выразили ему свою поддержку, подчеркнули важность и полезность подобного мероприятия.

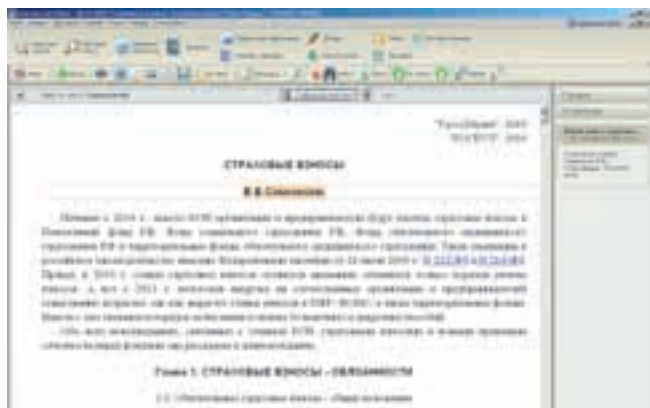
В этом году география конкурса расширилась — он пройдёт и в Москве. По предварительным оценкам оргкомитета, ожидается, что в нём примут участие около 3000 юристов.

Помимо поддержки государственных органов и экспертного совета, у конкурса будут официальные информационные партнеры — ведущие специализированные и деловые средства массовой информации.

Для того чтобы принять участие в конкурсе, необходимо зарегистрироваться на сайте www.pontifik.ru и там же, в первый день осени, пройти отборочный тур в режиме on-line тестирования.

Актуальные книги для бухгалтера

Банк «Бухгалтерская пресса и книги» раздела «Финансовые и кадровые консультации» содержит свыше **145 000** материалов по важным для бухгалтеров темам — это статьи из специализированных журналов и газет, профессиональные книги. Материалы банка обновляются еженедельно.



Недавно в раздел были включены новые книги с разъяснениями важных изменений налогового законодательства, вступивших в силу с 2010 года:

- **«Страховые взносы»**, автор Семенихин В.В. (издательство «ГроссМедиа», «РОСБУХ»),
- **«Упрощёнка 6%»**, автор Карсетская Е.В. (издательство «АйСи Групп»);
- **«Совмещение режимов налогообложения. Раздельный учёт. Сложные моменты бухгалтерского и налогового учёта»**, автор Либерман К.А. (издательство «ГроссМедиа», «РОСБУХ»);
- **«Налог на прибыль»**, автор Новосёлов К.В. (издательство «АйСи Групп»);
- **«Практическое пособие для индивидуального предпринимателя»**, автор Карсетская Е.В. (издательство «Налоговый вестник»);
- **«Типичные ошибки при расчёте зарплаты, командировочных и больничных»**, автор Либерман К.А. (издательство «ГроссМедиа», «РОСБУХ»).

Семинар по отчётности за 1-ое полугодие

7 июля в стенах Первого Дома Консалтинга «Что делать Консалт» прошёл семинар «Готовимся к отчётности за 1-ое полугодие».

Формат мероприятия был необычным и очень интересным.

Было три блока:

- Новое в законодательстве. Чего ждать в будущем?
- Налог на прибыль;
- УСН.

Каждый блок состоял из двух частей — методология и практическое применение 1С.

Методическую часть вели лучшие специалисты учебного центра КонсультантПлюс «Что делать Консалт» — Светлана Хитрова и Олеся Есипёнок.

А практическую часть с применением в 1С:Предприятие — Оксана Попова и Николай Кадыков.

Семинар посетили более 130 бухгалтеров. Участникам очень понравилась подача материала, чёткие ответы на заданные вопросы, примеры, которые приводили лекторы. А самое главное — актуальность тем семинара.

Приходите к нам на мероприятия, и мы расскажем Вам не только об изменениях, но и поделимся маленькими секретами бухгалтерского и налогового учёта.

День знаний — начало осеннего семестра для бухгалтеров

Первый Дом Консалтинга «Что делать Консалт» (Москва) приглашает бухгалтеров **14 сентября** в культурный центр **«Меридиан»**, где состоится специальный форум для Клиентов Первого Дома Консалтинга. На повестке дня актуальная тема **«Подготовка бухгалтерской и налоговой отчётности в 2010 году»**.

Участников семинара ждёт насыщенная информационная программа и вернисаж. Татьяна Новикова, к.э.н., доцент кафедры «Налоги и налогообложение» Мо-



сковского городского университета управления Правительства Москвы, аттестованный налоговый консультант, расскажет гостям форума о нюансах подготовки бухгалтерской и налоговой отчетности, о перспективах применения УСН в 2010 и 2011 годах и многом другом.

На вернисаже вы сможете получить ответы на свои вопросы от специалистов Первого Дома Консалтинга «Что делать Консалт», а также поучаствовать в секциях о существенных условиях хозяйственных договоров; новых возможностях 1С или об имидже деловой женщины. Как всегда участники форума получают не только теоретические знания, но и практические.

Вы также можете пригласить на мероприятие своих друзей и знакомых, которые пока ещё не используют в своей работе систему КонсультантПлюс. Будем рады, если и они станут нашими Друзьями!

Все подробности об участии в форуме и Приглашение на форум получите у Вашего персонального консультанта. Информация также размещена на сайте www.4dk.ru, доступна по телефону (495) 974-73-74.

«О бухгалтерском учёте»: новый закон заработает с 2012 года

Планируется, что через два года главные бухгалтеры в своей работе будут руководствоваться новыми нормами. Правительственный законопроект «О бухгалтерском учёте», наконец, поступил в Госдуму и рассмотрен Советом ГД ФС РФ 10 июня.

Законопроект был разработан с целью устранения устаревших норм, положений и пробелов предыдущего закона, которые были выявлены в результате анализа и практической работы. Дело в том, что действующий закон был принят почти четырнадцать лет назад и сейчас стал неактуален в связи с закономерными изменениями экономики и законодательства нашей страны.

По данным из открытых источников, законопроект затрагивает не только механизмы разработки национальных стандартов и вопросы терминологии, но и проблемы информационного обеспечения, а также другие аспекты бухгалтерского учёта, которые ранее не были учтены.

Проект закона уточняет порядок изменения учётной политики и денежного измерения объектов бухгалтерского учёта, состав «первички» и бухгалтерской отчетности. Кроме того, в новом законе появятся новые разде-

лы, которые будут посвящены особенностям бухгалтерской отчетности при реорганизации и ликвидации компании, а также использованию электронных документов для бухгалтерского учёта и внутреннему контролю в экономических субъектах.

Вопреки ожиданиям тех, кто работает на «упрощёнке», закон не освобождает их от обязанности вести бухучёт. Такая привилегия останется лишь у индивидуальных предпринимателей и подразделений иностранных компаний.

Новшеством проекта является то, что после вступления закона в силу, регулирование бухучёта в РФ смогут осуществлять не только уполномоченный госорган, но и профессиональные объединения бухгалтеров, аудиторов и предпринимателей. Законопроект поможет правильно организовать бухгалтерский учёт в России.

МНЕНИЕ

Алла КОЗЛОВА,

главный бухгалтер
компании «Что делать Консалт» (Москва)

Какие конкретные преимущества принесёт этот законопроект? Трудно спрогнозировать, так как это возможно будет оценить только на практике. Как будут работать те или иные нововведения? Можно только предположить. Явные плюсы я вижу в том, что в законопроекте чётко проговорены особенности составления бухгалтерской (финансовой) отчетности при реорганизации и ликвидации предприятия.

Так же, наконец, чётко прописано обязательное ведение бухгалтерского учёта. На мой взгляд, так называемое «облегчение», что упрощенцы имеют право не вести бухгалтерский учёт, работает против самих же предприятий. Ведь есть ряд действий, которые они не могут произвести без данных бухгалтерского учёта (расчёт дивидендов, раздел долей между собственниками). А для ЗАО это еще и чревато тем, что они не могут вносить в государственный реестр информацию о стоимости своих чистых активов. Эта обязанность возникла у ЗАО недавно, возможно, об этом даже ещё не все знают (см. подп. «Ф» п. 1 ст. 5 Федерального закона от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»), но, тем не менее, заявлять об этом нужно каждый квартал, что не представляется возможным без ведения бухгалтерского учёта.

Для любого профессионала введение новых законов, относящихся к его деятельности, значит, что появятся новые дела. Точно знаю, что придётся поработать над первичной документацией, так как, уверена, воспользоваться правом разрабатывать собственную «первичку» захотят некоторые (а может и многие) наши поставщики, что затруднит проверку наличия обязательных реквизитов в таких документах. Обо всем остальном я не беспокоюсь. Ведь работать с новыми нормами законодательства бухгалтерам не привыкать.

Оксана ДОРОХИНАэкономист-консультант
Горячей Линии
КонсультантПлюс
(Москва)

Долг компании: кому платить и кому отвечать?

В хозяйственной практике нередко встречается ситуация, когда при временном отсутствии денежных средств организации необходимо в срок погасить свои долги перед кредиторами: например, перед поставщиками или бюджетом. В данной статье будут рассмотрены вопросы: может ли за организацию заплатить другое лицо и погасить её долги перед кредиторами, и какая ответственность грозит за их неуплату.

Правовую основу таких взаимоотношений регламентирует статья 313 Гражданского кодекса Российской Федерации, в соответствии с которой исполнение обязательства может быть возложено должником на третье лицо, если из закона, иных правовых актов, условий обязательства или его существа не вытекает обязанность должника исполнить обязательство лично. В этом случае кредитор обязан принять исполнение, предложенное за должника третьим лицом.

Хотелось бы отметить, что третье лицо, в общем-то, не обязано платить деньги за кого-то другого. Поэтому обычно организации обращаются с такой просьбой к своим должникам или «дружественным» организациям.

В общем случае должнику не требуется получать согласие кредитора на оплату товаров (работ, услуг) третьим лицом. Однако, возможны и такие ситуации, когда в договоре между продавцом и покупателем чётко закреплено, что обязательство не может быть исполнено третьим лицом. В некоторых случаях обязанность лично оплачивать свои долги может следовать из закона или иного нормативного акта. В частности, в соответствии с пунктом 1 статьи 45 НК РФ налогоплательщик обязан самостоятельно исполнить обязанность по уплате налога, если иное не предусмотрено законодательством о налогах и сборах. Одна организация перечисляет налог за другую, только если на неё в соответствии с Налоговым кодексом возложены обязанности налогового агента. За исключением ограничений установленных статьей 313 ГК РФ кредитор обязан принять исполнение, предложенное за должника третьим лицом, независимо от того, согласен ли он на такое исполнение обязательства или не согласен.

Следует отметить, что исполнение обязательства третьим лицом по поручению должника-покупателя не является переводом долга. Перевод долга влечёт перемену лиц в обязательстве, а при оплате товаров (работ, услуг) третьим лицом должник остается прежним. Третье лицо просто перечисляет деньги кредитору по чужим обязательствам. Это означает, что если платёж по просьбе должника будет совершён с опозданием, кредитор не вправе выставить претензию плательщику, ответственным всё равно остается должник.

Если организация хочет, чтобы вместо неё заплатил кто-либо другой, нужно направить третьему лицу письмо-поручение с соответствующей просьбой. В нём надо указать:

- название и номер расчётного документа, на основании которого осуществляется платёж (счёт, договор, накладная на отгрузку и т.д.);
- реквизиты организации, в адрес которой перечисляются деньги (ИНН, КПП, расчётный счёт, БИК и т.п.);
- сумму, которую необходимо оплатить;
- сумму НДС (при ее наличии).

Такое письмо подписывает руководитель и главный бухгалтер организации-покупателя и ставит на нём печать.

На основании полученного письма третье лицо составляет платёжное поручение на перечисление денег продавцу. В поле «Назначение платежа» надо обязательно указать, что оплата производится за покупателя. Кроме того, в этом же поле должны быть указаны реквизиты письма-поручения. После перечисления денежных средств третьим лицом на счёт кредитора обязательство должника перед кредитором прекращается (п. 1 ст. 408 ГК РФ).

Для некоторых организаций платежи, полученные от третьих лиц, — редкость. Получая их, бухгалтеры опасаются, что организация отгрузит товар, закроет задолженность покупателя, а потом третье лицо потребует свои деньги назад, сославшись на то, что платёжка была просто неправильно заполнена.

В таком случае необходимо знать, что если в платёжке указано, за кого именно произведен платёж, указаны название и номер договора, счёта, накладной, то полученные деньги однозначно должны быть зачтены в счёт погашения задолженности покупателя.

Так как с компанией-продавцом у третьего лица отсутствуют договорные отношения, то лучше, если организация-должник уведомит кредитора (продавца) о том, что исполнение обязательства по оплате товаров (работ, услуг) поручено третьему лицу. Такое условие лучше внести в договор. Например, в договоре можно закрепить, что покупатель обязан письменно уведомить продавца об оплате его задолженности третьим лицом.

Оплата товаров (работ, услуг) третьим лицом — довольно простая и удобная операция, которая обычно не вызывает претензий со стороны проверяющих.

Можно выделить основные признаки исполнения обязательства третьим лицом:

- исполнение обязательства осуществляется третьим лицом на основании письма-поручения с соответствующей просьбой;

- во всех первичных документах указывается, что исполнение осуществляется за должника;
- должник остается обязанным перед кредитором до того момента, пока обязательство не будет исполнено третьим лицом;
- кредитор обязан принять исполнение обязательства от третьего лица, если из закона, иных правовых актов, условий обязательства или его существа не следует обязанность должника исполнить обязательство лично.

Теперь рассмотрим вопросы ответственности за неуплату задолженности в установленный срок.

Если должник своевременно не погасит задолженность, возникшую в связи с приобретением товаров (работ, услуг), кредитор вправе потребовать уплаты процентов за пользование чужими денежными средствами. Причём они подлежат уплате, даже если в договоре о них ничего не сказано. В то же время стороны могут предусмотреть в договоре уплату покупателем неустойки в случае неисполнения (ненадлежащего исполнения) обязательства по оплате. В этом случае кредитор вправе предъявить требование о применении одной из указанных мер: либо уплаты неустойки, либо уплаты процентов за пользование чужими денежными средствами.

Неустойка является одним из способов обеспечения исполнения обязательств. В соответствии со ст. 330 ГК РФ неустойкой (штрафом, пеней) признаётся определённая законом или договором денежная сумма, которую должник обязан уплатить кредитору в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательства, в частности в случае просрочки исполнения. Соглашение о неустойке должно быть совершено в письменной форме независимо от формы основного обязательства. Несоблюдение письменной формы влечёт его недействительность (ст. 331 ГК РФ). Кредитор вправе требовать уплаты неустойки, определённой законом, независимо от того, предусмотрена ли обязанность ее уплаты соглашением сторон (п. 1 ст. 332 ГК РФ).

Если должник не исполнит обязательство по оплате товаров (работ, услуг), кредитор вправе потребовать уплаты процентов за пользование чужими денежными средствами, причём даже в том случае, если договором предусмотрена ответственность в виде неустойки. В соответствии с п. 6 Постановления Пленума

ВС РФ № 13, Пленума ВАС РФ № 14 от 08.10.1998, кредитор может предъявить требование о применении одной из этих мер, не доказывая факта и размера убытков, понесённых им при неисполнении денежного обязательства, если иное прямо не предусмотрено законом или договором.

Ответственность за неисполнение денежного обязательства установлена ст. 395 ГК РФ. За пользование чужими денежными средствами вследствие их неправомерного удержания, уклонения от их возврата, иной просрочки в их уплате либо неосновательного получения или сбережения за счёт другого лица подлежат уплате проценты на сумму этих средств. Размер процентов определяется существующей в месте жительства кредитора, а если кредитором является юридическое лицо, в месте его нахождения учётной ставкой банковского процента на день исполнения денежного обязательства или его соответствующей части. При взыскании долга в судебном порядке суд может удовлетворить требование кредитора, исходя из учётной ставки банковского процента на день предъявления иска или на день вынесения решения. Эти правила применяются, если иной размер процентов не установлен законом или договором. Проценты за пользование чужими средствами взимаются по день уплаты суммы этих средств кредитору, если законом, иными правовыми актами или договором не установлен для начисления процентов более короткий срок.

В случае неисполнения обязательств перед бюджетом ответственность за неуплату налогов установлена статьей 122 Налогового кодекса Российской Федерации, в соответствии с которой неуплата или неполная уплата сумм налога в результате занижения налоговой базы, иного неправильного исчисления налога или других неправомерных действий (бездействия) влечёт взыскание штрафа в размере 20% от неуплаченной суммы налога. Те же деяния, совершённые умышленно, влекут взыскание штрафа в размере 40% от неуплаченной суммы. Кроме того, в случае просрочки исполнения обязанности по уплате налога на неуплаченную в срок сумму начисляются пени за каждый календарный день просрочки. Процентная ставка пени принимается равной одной трехсотой действующей в это время ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации. Пени уплачиваются одновременно с уплатой сумм налога или после уплаты таких сумм в полном объёме (ст. 75 НК РФ).

Выводы:

- исполнение обязательства по оплате может быть возложено должником на третье лицо, если из закона, иных правовых актов, условий обязательства или его существа не вытекает обязанность должника исполнить обязательство лично;
- каждый налогоплательщик должен самостоятельно платить налоги (за исключением случаев исполнения обязанностей налогового агента);
- ответственность за неуплату налогов установлена в виде штрафа в процентах от неуплаченной суммы налога;
- ответственность за неисполнение или просрочку исполнения денежного обязательства установлена в виде применения одной из названных мер: уплаты неустойки или уплаты процентов за пользование чужими денежными средствами. ☑

Заказывайте на Горячей линии КонсультантПлюс

комментарии законодательства
и решения судов по вопросам
обязательственного права

Телефоны:

в Москве: (495) 974-73-74, conshotline@4dk.ru

в Санкт-Петербурге: (812) 334-44-84, referent@spb.4dk.ru

в Мурманске: (8152) 42-14-15, consultant@4dz51.ru

Для наших Клиентов — БЕСПЛАТНО!

ЧТО ДЕЛАТЬ ОБЗОРИТЕ

август 2010

8

Валерий БАХТИН

аудит-менеджер
компании
«Что делать Консалт»
(Санкт-Петербург)



Организация деятельности консалтинговых проектов

Консалтинг — так много заключено в этом слове, что лучше определять его от противного.

Всё, что не аудит и не оценка в нашем бизнесе — это консалтинг. То есть всё, что не регулируется на сегодняшний день специальными законами и стандартами и не контролируется надзорными органами. Тем не менее, наработанные стандартные процедуры есть и в консалтинге. К ним можно отнести разновидности абонентского обслуживания: бухгалтерское, консультационное, юридическое. Соответственно, в компании есть подразделения по видам обслуживания, каждое из которых работает в своей чётко очерченной нише. В общем-то, по стандартным правилам осуществляется и подготовка разовых консультаций по конкретным вопросам.

Другое дело — консалтинговые проекты. Это максимально индивидуальная услуга, которую в принципе нельзя подвести под стандартные правила, поскольку именно за нестандартным решением клиент обращается к нам со своей проблемой. Поэтому, описывая организацию выполнения консалтинговых проектов, можно говорить только об общих подходах и принципах этого вида услуг.

Постановка задачи и цели

Важнейшим элементом консалтингового проекта является постановка задачи. Как правило, клиент описывает свою проблему весьма обобщённо либо, наоборот, слишком подробно — в обоих случаях важно понять действительную суть проблемы и определить цели проекта. Постановка задачи, как диагностика в медицине, определяет успех проекта в целом, поэтому эта работа поручается наиболее опытному сотруднику — эксперту консультационного отдела или аудит-менеджеру. В ходе интервью с клиентом эксперт определяет истинную потребность клиента и возможные пути её удовлетворения, нередко задача может оказаться совсем иного характера, чем клиент представлял до обсуждения её с экспертом. Иногда клиент пытается заказать услугу, в которой нет необходимости, или затраты на её оказание не соразмерны с её полезностью. В таких случаях эксперт обязан разъяснить клиенту нецелесообразность проекта и ограничиться оплатой разовой консультации по экспертизе проблемы. Оказание ненужной клиенту услуги недопустимо, даже если клиент готов её оплатить. В процессе постановки задачи с клиентом согласовывается примерный объём работ и принципы определения их стоимости (часовая или дневная ставка, твердая цена и т.п.)

Проектная группа и план работ

В зависимости от характера и масштаба проблемы эксперт формирует проектную группу и планирует её работу. В группу могут входить аудиторы, налоговые консультанты, юристы, ИТ-специалисты. Работы могут выполняться как одновременно, так и последовательно, в этом случае проект разбивается на этапы. Крайне важно правильно распределить работу между консультантами и персоналом клиента. Привлекать персонал клиента к участию в консалтинговом проекте целесообразно почти всегда: качество результата повышается, упрощается внедрение результатов проекта, устанавливается более тесный контакт с клиентом. Профессионализм эксперта заключается в определении уровня персонала клиента и наличия ресурса для дополнительной работы.

В процессе преддоговорной работы необходимо согласовать с клиентом и формат представления результата работы. Иногда оформление отчёта сопоставимо с трудоёмкостью собственно проектной работы. Кроме того, понимание того, как должен выглядеть результат работы немало способствует конкретизации задачи, то есть её правильной постановке. Всё большее распространение получают электронные формы отчётов, когда бумажный оригинал совсем не оформляется. Таковы, например, электронные таблицы по трансформации бухгалтерской отчётности или по консолидации больших групп — распечатка таких таблиц делает их просто нечитаемыми в силу их значительных размеров.

Заключение договора

Итак, задача определена, проект спланирован и оценён — можно заключать договор. Поскольку все проекты индивидуальны, далеко не всегда удаётся точно определить трудоёмкость работы. Следовательно, в договоре целесообразно предусмотреть в каких случаях и по какой процедуре может происходить корректировка цены договора. Конечно, эксперт мог бы заложить в цену резерв на непредвиденные расходы, но это приводит к чрезмерному удорожанию проекта и, как правило, клиент на это не соглашается. В отличие от цены в срок исполнения проекта резерв просто необходимо закладывать.

Среди экспертов распространена шутка о том, что после самого тщательного планирования срок продолжительности проекта нужно умножать на 3. Доля правды в этой шутке присутствует.

Управление проектом

Управление проектом на стадии его реализации осуществляется по общим правилам проектных работ, каких-либо существенных особенностей в консалтинге по сравнению с проектными работами в других отраслях бизнеса нет. А вот о завершении проекта нужно поговорить особо. Нередко в процессе работы над проектом представление клиента о его результатах меняется. Задача эксперта — тщательно отслеживать такие изменения и в случае существенных отступлений от первоначального задания либо скорректировать работу, либо завершить проект на каком-либо разумном этапе, доказав клиенту нецелесообразность его существенного изменения. Такие ситуации могут возникать в случаях привлечения клиентом к работе других консультантов или аудиторов, позиция которых существенно отличается от согласованной в постановке задачи. Например, определяющим может явиться мнение аудиторов «большой четвёрки», которые будут давать заключение на результаты проекта, даже если их мнение и не будет учитывать все реалии российской специфики.

СПС КонсультантПлюс

Актуальные публикации, включенные в Информационные банки СПС КонсультантПлюс:

- Статья: **«Консалтинг: определения и особенности»**
Автор: Н. Князева
(«Аудиторские ведомости», 2010, № 4)
- Статья: **«Консалтинг как фактор антикризисного развития предприятия»**
Автор: Г. Кулапина
(«Финансовая газета», 2009, № 47)
- Статья: **«Система материального стимулирования в проектной деятельности»**
Автор: И. Кузнецова
(«Кадровик. Кадровый менеджмент», 2009, № 8)
- Статья: **«Ключевые компетенции менеджера по управлению проектами»**
Авторы: Л. Емельянова, С. Сергиенко
(«Кадровик. Кадровый менеджмент», 2009, № 8)
- Статья: **«Формирование команды в управлении проектами»**
Автор: Т. Лачинина
(«Финансовая газета. Региональный выпуск», 2009, № 17, 18)



Какие же работы мы относим к консалтинговым проектам?

Прежде всего, это разработка учётной политики. Не формальной — «чтоб была», а настоящей, определяющей методы учёта, которые позволяют с минимальными трудозатратами сформировать достоверную отчётность, дающую прозрачную картину деятельности организации.

Также к консалтинговым проектам мы относим разработку договорных схем хозяйственных операций, обеспечивающих соблюдение интересов сторон, точно отражающих суть сделок, удобных в учёте и обеспечивающих налоговую экономию.

Наиболее интересными и перспективными считаются проекты по трансформации бухгалтерской отчётности в соответствии с принципами международных стандартов. Многие организации считают слишком затратным ведение параллельного учёта и предпочитают вести учёт только по российским стандартам с последующей трансформацией. В таких проектах крайне важно определить стратегию трансформации, доработать учётную политику и рабочий план счетов организации таким образом, чтобы данные аналитического учёта можно было использовать непосредственно в трансформационных корректировках без их дополнительных обработок. Системный подход к разработке международной отчётности может существенно снизить как ее трудоёмкость, так и вероятность ошибок.

Нередко проект по разработке учётной политики вырастает в проект реорганизации предприятия, когда анализ бизнеса в целях его правильного отражения в учёте выявляет дефекты структуры управления предприятием. В одном случае целесообразным было признано разделение организации на группу дочерних предприятий, в другом — наоборот, холдинг был объединён в одно предприятие с большим количеством филиалов. Этот пример ещё раз иллюстрирует главную особенность консалтинга — сугубо индивидуальный подход, незнающий серийных решений.

Также к консалтинговым проектам можно отнести проведение аудита по специальным заданиям. Целью такого аудита является не подтверждение бухгалтерской отчётности, а выявление по заданию собственника рисков в какой-либо сфере деятельности предприятия. Это могут быть как налоговые риски, так и риски мошенничества и риски существенных убытков из-за неэффективной системы управления или системы внутреннего контроля.

Конечно, каждый руководитель или собственник стремится сэкономить деньги и решить задачи управления и учёта силами штатных сотрудников. Однако привлечение к таким работам внешних консультантов получает всё большее распространение. И дело не в том, что внешний аудитор умнее своего бухгалтера. Тут гораздо важнее взгляд со стороны — иная точка зрения внешнего консультанта и его разносторонний опыт, полученный в разнообразных организациях. Как уже отмечалось, участие штатных сотрудников в консалтинговом проекте не просто полезно, а зачастую даже необходимо — важно правильно распределить задачи и максимально использовать компетенции всех участников проекта. ☺

Ирина КОРОЛЁВА

руководитель направления
по развитию компании
«Что делать Консалт»
(Москва)



К результатам через проектную деятельность

В кризисной ситуации встаёт вопрос о быстром реагировании и способности производить изменения внутри организации, достижении быстрых результатов. Это применимо как к работе отдельных сотрудников, так и структур в целом (отделов, подразделений, всей организации). Адаптивность — способность изменяться и приспосабливаться в соответствии с изменениями окружающей среды, в том числе и рынка.

Одной из форм включения сотрудников в деятельность, проведения быстрых изменений внутри структурной единицы является проектная деятельность. Как же её организовать?

Проектная деятельность является неотъемлемой частью работы и средством достижения результатов в сжатые сроки. На тему организации проектной деятельности написано много книг и статей. Мы поделимся простыми практическими секретами, которые зарекомендовали себя на практике в различных подразделениях компании.

Кого же привлекать к проектной работе и включать в состав рабочих групп? Состав участников может быть разным в зависимости от поставленных задач. Это может быть менеджерский состав (руководители) линейного уровня и среднего звена, или «ассорти» из представителей разных подразделений, которые будут участвовать в решении поставленных задач.

Максимальное участие сотрудников в работе позволяет:

- обеспечить принятие идеи, цели и способов реализации задач. Вам не придётся снова и снова «продавать» эти идеи коллегам или подчинённым;
- получить представление о задачах, путях и последовательности их реализации;
- транслировать информацию изнутри, что обеспечит большую готовность персонала к участию и изменениям;
- сделать прозрачным контроль за осуществлением всех этапов работы;
- повысить мотивацию сотрудников к участию в деятельности (особенно, если нет возможности и средств для материальной мотивации).

Место проведения выбираем исходя из возможностей и желаний. При наличии финансовых средств — пансионат или база отдыха на 1–2 дня. Такое мероприятие способствует не только решению конкретной задачи, но и содействует укреплению командного духа, развитию корпоративных ценностей, получению эмоционального заряда и повышению мотивации к работе. Если такой возможности нет, то подойдёт формат 3–4 часов работы в офисе. При таком варианте

есть дополнительный плюс — возможность выполнять в этот день свои функциональные обязанности, особенно если участники сессии — руководители отделов и подразделений. Но есть и минус — регулярные звонки и отвлечения участников. Желательно договориться об отключении телефонов на период работы.

1. Подготовка к проектной деятельности

- Фиксируем цели и конечный результат работы. Например, в результате мы хотим получить функционирующую новую службу или разработать систему дифференцированного обучения. Как правило, такое предварительное обсуждение происходит на уровне менеджеров среднего звена.
- Выбираем количество и состав участников в зависимости от масштаба проекта или проектов, а также от компетенций специалистов.
- Определяем, в случае необходимости, готовность персонала к изменениям.
(Для определения готовности можно провести опрос готовности к изменениям, используя «Вопросник по блокировке идей». Опросные листы раздают предполагаемым участникам проектной работы до начала проектной деятельности).

2. Оценка готовности персонала к изменениям

Предполагаемые участники проектной работы заполняют опросные листы.

Результаты проведённого опроса отражают следующие направления в работе:

1. неадекватная политика/процедуры набора персонала;
2. запутанная организационная структура;
3. неадекватный менеджерский контроль;
4. недостаточное количество обучения;
5. низкий уровень мотивации;
6. недостаточный уровень творческого подхода;
7. слабая работа в команде;
8. проблемы с философией управления;
9. неудачное планирование или развитие менеджмента;
10. неясность целей;
11. несправедливая система поощрений;
12. косность персонала.

Те направления, по которым участники опроса наберут максимальное количество баллов, нуждаются в исследовании и изменении. Вместе с тем вы получите

информацию в процентном соотношении о готовности персонала к участию в планируемой работе. Если готовность не превысит 70%, то прежде чем начинать проектную работу необходимо провести индивидуальные беседы с участниками или изменить состав группы, например, ввести в неё наиболее мотивированных к работе сотрудников, которые должны обладать достаточными компетенциями, для решения и реализации проектных задач.

3. Проведение анализа ситуации в организации или подразделении (SWOT-анализ)

Проведение SWOT-анализа зарекомендовало себя как действенный способ определения основных проблемных зон, оценки рисков, а так же нахождение вариантов и путей решения ситуаций в любой из структурных единиц организации.

Если предполагаемая работа касается постановки стратегических задач, например, развития подразделения или продвижения услуг и продуктов на рынке, то существует необходимость проведения SWOT-анализа. Проводя SWOT-анализ, рекомендуется фокусирование анализа на конкретном сегменте, чтобы он не был обобщённым и неконкретным. Таблица заполняется в следующей форме:

Внутренние (черты подразделения или компании)	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние (внешние элементы, относящиеся к различным сферам среды)	Возможности	Угрозы

В преддверии данной работы важно провести конкурентный анализ и учесть эту информацию в SWOT-анализе. Конкурентный анализ готовит специалист, проводящий регулярный мониторинг, участники, владеющие необходимой информацией или компетентные специалисты, которые могут грамотно выполнить этот вид работы.

4. Составление перечня вопросов или проблемных зон

Одновременно с проведением SWOT-анализа, или вместо него (если этот проект не связан с изменением

стратегии) проводится мониторинг ситуации внутри подразделений, отделов. В результате этой работы вы получите список вопросов, которые можно перевести в список проблем. Проблемы, в свою очередь, будут переведены в задачи. С целью экономии времени, такую подготовительную работу лучше проделать заранее и выдать каждому участнику готовый перечень вопросов.

5. Последовательность проведения работы по проектной деятельности

В начале первого дня или первого сбора группы (в зависимости от формата мероприятия) определяем состав рабочей группы, периодичность сбора и регламент работы.

Последовательность работ по выполнению задач выстраивается следующим образом:

1. классификация и систематизация проблемных вопросов по направлениям;
2. выделение проектов;
3. составление первичной декомпозиции проектов;
4. оформление целей и пошаговых задач по каждому проекту;
5. разработка инструментов реализации задач (данная работа возможна при наличии временного ресурса).

6. Выбор техник и осуществление модерации в проектной деятельности

Одним из самых эффективных методов работы с группой, в том числе и при проектной деятельности, является модерация, цель которой — наиболее полное вовлечение всех участников во все фазы рабочего процесса для быстрого достижения результата.

Особое значение имеет выбор модератора для работы в группе. Модератор играет роль посредника. Он может быть приглашён со стороны, а может быть выбран из числа участников. Но самое главное, чтобы модератор обладал необходимыми качествами, которые позволят решать поставленные перед ним задачи. К основным качествам модератора относятся:

- развитые коммуникативные навыки;
- умение отслеживать групповую динамику и управлять группой;
- способность вести дискуссию;
- умение разрешать конфликтные ситуации и споры;
- системность мышления;
- способность к анализу и синтезу информации.

Модерация будет успешной только в том случае, если участники будут доверять модератору. Этому будут способствовать такие личностные качества модератора, как оптимизм, честность и открытость.

Существуют различные способы модерации работы, выбор которых зависит от предполагаемого результата, т.е. что именно мы хотим получить в конце модерации. Более подробно особенности техник модерации описаны в книге Андреаса Эдмюллера и Томаса Вильгельма «Модерация. Искусство проведения заседаний, конференций, семинаров». Остановимся на кратком обзоре их видов и назначении. Данные техники рекомендуются к использованию модераторам даже с начальным опытом. Выбор техники зависит от реализуемых задач:

	Техники модерации	Цель проведения	Применение
1.	Мозговой штурм	Набрать как можно больше идей; Повысить креативность команды и всех её участников	Поиск новых путей выхода на рынок со своими продуктами, определение названия для нового отдела, формирование начальных предложений по координации работы между отделами
2.	Опрос с помощью карточек	Сбор и сортировка идей, проблемных пунктов и вариантов решения (рекомендуется в ситуациях, когда рассматриваются спорные темы)	Используется при необходимости совместной работы в рабочей группе или при поиске вариантов решения конфликта
3.	Мишень	Собрать, сгруппировать и взвесить темы, идеи, проблемы и возможные варианты решений	В ситуациях, в которых преобладает потребность участников группы в обмене мнениями на данный момент
4.	Интеллект-карта / Сеть взаимосвязанных понятий	Сбор идей, структурирование и изучение конкретной темы, для выявления связей и отношений (Используют в начале проекта, чтобы составить первое представление о том, что нужно учитывать во время подготовки)	Построение сети взаимосвязанных понятий для формирования надёжной и понятной картины разветвлённых тем
5.	Схема анализа проблемы	Показать варианты решения задачи, понять возможные препятствия на пути этого решения	Для интенсивной разработки темы, точного освещения проблемы и выявления её возможных причин
6.	Причинно-следственная диаграмма	Установление причинно-следственных связей в понятных и вполне измеримых проблемах для полного и систематического анализа проблемы	Для ситуаций, когда проблема уже идентифицирована и речь идёт о систематическом поиске и понимании причин, приведших к её возникновению. Поиск причин становится наглядным и упорядоченным
7.	Многопозиционный опрос	Получение первичных представлений о том, что в дальнейшем может служить исходной базой для продолжения дискуссии; Эффективное и быстрое решение различных проблем	Используют после мозгового штурма, чтобы отобрать идеи, с которыми стоит работать дальше. Применим в ситуациях, когда при множестве альтернатив нужно расставить приоритеты и сделать выбор
8.	Двухмерная матричная диаграмма	Сравнение расстановки приоритетов. Понимание причин и проблем в целом	Служит для наглядного представления проблем и ситуаций, которые определяются двумя решающими факторами
9.	Диаграмма-звезда	Наглядное сравнение фактического и запланированного состояний	Проведение качественного и количественного сравнения фактического и запланированного состояний
10.	«Моментальная съёмка»	Обеспечение быстрого и авторитетного обзора вопроса	Успешно подходит в любой момент модерации
11.	План действий	Принятие группового решения о том, кто, что и в какие сроки должен сделать (представление, кто ответственный, в какие сроки он реализует задачи или виды работ)	Для обеспечения текущего контроля за реализацией проектной деятельности и возможности своевременной коррекции, при необходимости
12.	Цели и подцели	Выстраивание ясной, систематической и действующей системы целей	Для осуществления конкретного проектного замысла

7. Группировка проблемных вопросов по направлениям

На следующем этапе работы разделяем всех участников на 2–4 группы в зависимости от состава участников. В группе должно быть не более восьми человек, чтобы была возможность проявить активность в обсуждении. Каждый из участников получает список проблемных вопросов. Во всех группах вопросы распределяют по основным направлениям и по степени проработанности. При этом могут быть вопросы, которые уже продвинулись в решениях на рабочих группах,

а также такие, которые были почти завершены (основная работа по ним проделана). Для вопросов той или иной степени проработанности можно выбрать карточки разного цвета. Например, от 0 до 25% проработанности — красные, от 25% до 50% — синие, от 50% до 75% — жёлтые и от 75% до 100% — зелёные.

Используя метод «Мишени» продолжаем работу над обобщением проблемных зон и группировкой их по основным направлениям. Определяем точки отсчёта для распределения проблемных вопросов. Получаем 4 зоны мишени и обозначаем направления работы: персонал, взаимодействие с другими подразделениями ком-

пани, внутренние вопросы и общие вопросы. В отдельную зону помещаем вопросы, которые не вошли ни в одно из предыдущих направлений работы. По возможности, распределяем их в уже существующие направления, или выделяем ещё одно дополнительное. Участники от каждой группы представляют распределение вопросов по мишени, нарисованной на флип-чарте, а модератор приклеивает цветные карточки на мишень.

Может возникнуть ситуация, что в разных группах участники по-разному оценят проработанность вопросов. В этом случае необходимо выработать единый критерий для распределения вопросов по цветовым зонам. Самое главное — учесть проблемные зоны для постановки задач по реализации проектов. Для этого большинством голосов определяем проработанность вопроса, прикрепляем карточку и указываем на ней исключения, если какая-либо группа их предъявляла в процессе обсуждения.

Модерация методом «Мишени» может продолжаться от 1 до 2 часов. Для поддержания групповой сплочённости и положительного эмоционального настроения, уместно проводить в перерывах, а также после обеденного перерыва и кофе-брейка командные игры - соревнования и разминки.

Следующим этапом работы является выделение проектов и утверждение их названия. Вопросы 4-го направления, по возможности, распределяем по 3-м основным, для концентрации внимания и сил на меньшем количестве проектов. В результате кропотливой и интересной работы у вас получится несколько проектов.

Название проектов лучше придумать самим участникам групп. Для этого можно провести 15-минутный «Мозговой штурм», при котором записываются все возможные идеи, а затем определяются наиболее понравившиеся варианты. Желательно, чтобы названия проектов соответствовали их содержанию.

Например, в результате работы могут быть выделены такие крупные проекты:

- *внутренние организационные проблемы;*
- *внешние организационные проблемы;*
- *работа с персоналом.*

Возможно выделение менее объёмных проектов или подпроектов:

- *взаимодействие и интеграция внутри подразделений;*
- *распределение нагрузки между отделами и т.п.*

Одно неперемное условие — проекты должны быть осуществимы в фиксированный период времени (например, в течение года или нескольких месяцев). Не стоит оформлять бессрочные проекты, которые длятся годами. Лучше выделить необъёмный проект с чёткими задачами и реальными сроками.

После утверждения названий распределяем участников в проектные группы по каждому проекту, учитывая их интересы и возможности. Модератор корректирует состав групп по желанию и компетентности выполнения работы в данном проекте.

В течение 7–8 часов группы работают над первичной декомпозицией проекта. Для чего возможно использование ноутбуков. По окончании этой работы через проектор и большой экран вы получите возможность увидеть и услышать презентации новых проектов. Представители каждой группы ответят на вопросы коллег и дополнят свои презентации предложениями, поступавшими от других участников. При возникновении спорных вопросов, модератор подводит сотрудни-

ков к единому мнению или они самостоятельно находят компромиссное решение. В течение всего времени презентации важно организовать процесс, отслеживая временные рамки, отведённые для каждой группы. Сделать это бывает не так просто, так как возникает много вопросов для уточнения и согласования, а время, к сожалению, ограничено. В течение нескольких часов происходит доработка проектов, разработка инструментов для реализации задач. В группах выстраивают приоритетность задач с учётом проработанности и актуальной потребности на данный момент.

8. Оформление сопровождающей документации и результатов проектной работы

Бланк проекта оформляют таким образом, чтобы в нём была графа для заполнения сроков и ответственных за выполнение. Данная информация очень помогает отслеживать реализацию, осуществлять пошаговый текущий контроль, а также своевременно корректировать работу и проводить быстрые изменения.

Бланк может выглядеть таким образом:

ПРОЕКТ _____				
Проблема	Цели / Задачи	Срок	Ресурсы / Ответственный	Глубина проработки

9. Завершение работы по формированию проектов

Завершать работу очередной сессии лучше всего обратной связью, где каждый участник высказывает своё мнение о работе (в течение 2-х дней или 3–4 часов). Как правило, все участники подчёркивают эффективность командной работы, высказывают удовлетворение от своего вклада в общее дело и пожелания войти в состав рабочих групп при осуществлении проектной деятельности.


Совместная работа по подготовке и ведению проектной деятельности улучшает коммуникативные умения и навыки. Сотрудники учатся слушать и слышать друг друга, давать обратную связь без оценок, договариваются по спорным вопросам. Кроме того, совместная деятельность способствует более быстрому принятию групповых решений, умению организовать свою работу для достижения единой цели. «Мозговые штурмы» в группах помогают генерации идей и развитию творческого мышления участников. А это, в первую очередь, способствует гибкости и адаптивности к быстрым изменениям.

В конце 2-х дней работы (при выездном мероприятии) или после 4–5 встреч в формате 3–4 часов подводим итоги работы. Обозначаем регулярность и последовательность встреч, утверждаем состав участников рабочих групп, которые будут заниматься реализацией рождённых проектов. Обязательно выбираем руководителей рабочих групп, которые будут заниматься организацией процесса работы, регулировать и контролировать деятельность группы. После каждой встречи в рабочей группе оформляют протокол, который рассылают всем участникам. Это помогает фиксировать договорён-

ности, планировать работу и осуществлять контроль на каждом этапе осуществления проектной деятельности.

Если проект долгосрочный и рассчитан более чем на 1 месяц, то обязательным является периодический сбор участников групп для координации совместной работы не реже 1–2 раза в месяц. Оставшуюся часть работы в группах руководители планируют самостоятельно. На общей встрече представители от каждой группы делают мини-презентации проделанной работы и озвучивают результаты. Результаты могут быть представлены как в

устной форме, так и в программе *Microsoft Power Point*. Наглядность улучшает возможности восприятия, особенно если на предварительную кропотливую работу по формированию и последующему осуществлению проектов было потрачено много сил и энергии.

Таким образом, через подготовку и осуществление проектной деятельности вы получите возможность произвести изменения внутри компании и достигнуть желаемых результатов ресурсами сотрудников собственной организации в кратчайшие сроки. 

Особенности проектной деятельности. Мнение практика

Елена ИВАНОВА

руководитель службы рекламы и маркетинга компании «Что делать Консалт» (Москва)

Проектная деятельность очень эффективна при грамотной организации. Но, как и в любом виде деятельности, в ней есть особенности, которые иногда влекут за собой некоторые трудности:

- в проекте есть свой руководитель, но обычного, родного руководителя тоже никто не отменял;
- чаще всего деятельность участника проекта в рамках этого самого проекта соответствует квалификации сотрудника, но выходит за пределы функционала;
- проекты могут быть крайне долгосрочными — могут длиться месяцы, а то и годы.

С учетом вышеперечисленных особенностей по опыту могу сказать, что залог успеха проекта во многом состоит из трех параметров:

- грамотный проектный руководитель;
- хорошая мотивация участников проекта;
- постоянная оглядка на актуальность проекта и, соответственно, его принятие в коллективе.

Остановимся на каждом «критерии успеха» подробнее.

Грамотное руководство проектами

Как успешно руководить проектами Вы можете узнать в статьях Анатолия Жучкова в архиве журнала «Что делать Обзорение» на нашем сайте www.4dk.ru: «Памятка менеджера инновационных проектов» (Июль 2008) и «Инноватика в компании» (Декабрь 2008).

Мотивация участников

Что нужно делать для того, чтобы у участников проекта была мотивация? Ведь иногда для запуска в срок нужно провести не одну ночь на работе.

Можно выделить несколько ключевых аспектов:

- Проекту должен быть присвоен «важный» статус. Причём не только для участников группы, но и вообще в компании. Нужно правильно информировать всех сотрудников, что запущен такой-то проект, который играет большую роль для организации. Просрочки по проекту не желательны, ведь «затягивание» процесса создаст у участников иллюзию, что проект можно отложить...
- В рамках работы на проекте нельзя допускать отчаяния (а при реализации сложных длинных задач очень часто опускаются руки)

ни одного участника. Упаднические настроения могут заразить остальных, а без веры в успех что-либо воплотить и внедрить практически невозможно.

- Должна быть продуманна система поощрения (грамоты, благодарности, денежные премии). Это нужно для дальнейшей мотивации на участие в такого рода деятельности и для стимулирования энтузиазма в случае работы над долгосрочными проектами.

Идеальной структурой является та, когда участие в проектах организации считается престижным. Туда стремятся. Сотрудники воспринимают свое участие в проектах как точку роста, возможность сделать что-то важное и интересное. Создать такой имидж на пустом месте практически невозможно. Поэтому действительно должны такими быть. Сводить проектную деятельность к решению всех, даже банальных вопросов — ни в коем случае нельзя. Такими методами надо решать действительно сложные задачи.

Актуальность. «Внутренняя» продажа сотрудникам организации

Ещё одной важной особенностью долгосрочных проектов является то, что ситуация в компании и на рынке в начале и в конце проекта может быть совершенно разной. Поэтому действительно постоянно держать руку на пульсе и корректировать план действий.

Ключевым аспектом является согласование результатов, в том числе промежуточных. Важно ставить в курс (уведомительный порядок) всех, кого может коснуться сопровождение этого проекта, получая таким образом молчаливое согласие. Если есть спорные моменты, их необходимо проговорить с заинтересованными лицами независимо от того, состоят они в проектной группе или нет. Это не значит, что надо впадать в крайности и о любом телодвижении сообщать каждому сотруднику компании, включая курьера. Например, если вы запускаете проект по учёту в новой программе вашей продукции или разрабатываете новую систему работы склада, не забудьте спросить руководителя техслужбы и завскладом — реализуемо ли это. Привлеките других экспертов, которые могут дать объективную оценку ситуации. Вовлечение экспертов и сотрудников организации, которые будут вести какой-либо процесс после реализации проекта, даст вам не только объективную оценку возможной реализации, но и дополнительных сторонников. При этом чаще всего намеченный план проекта не меняется кардинально, он адаптируется под реальность. Также о тех преимуществах, которые в себе таит проект, необходимо заявлять широко, чтобы все понимали, что это изменения во благо. В обратном случае месяцы, а то и годы усилий могут ни к чему не привести.

Успешно реализованные проекты, способные вдохновить каждого...

Проект	Менеджер Проекта	Состав рабочей группы	Результат
Внедрение конвейерной системы на производстве. Конечная цель — создание массового автомобиля.	Генри Форд	Начальники цехов, директор по персоналу	Производительность завода была увеличена в 10 раз. Стоимость продукции в рознице снизилась в 2,5 раза.
Развитие сети ресторанов «Макдоналдс» за счет франчайзи.	Рей Крок	Братья Макдональды, финансист и юрист компании	Более 200 новых ресторанов. Доход компании увеличился за 5 лет в 22 раза.
Новый формат магазинов: 1) большой выбор товаров; 2) самообслуживание.	Майкл Куллен	Майкл Куллен, управляющие магазина, специалисты по закупкам	За счет большого оборота и прямой работы с производителями цены были меньше, чем в других магазинах на 30-50%. Поток покупателей был ошеломляющим. Прибыль компании тоже.

Стоит отметить, что принципы этих проектов были изобретены не для этих компаний. Менеджеры проекта просто смогли успешно внедрить уже имеющиеся технологии для развития бизнеса.

Решения «1С» в проектной организации



Александр ДЗЯБЧЕНКО

руководитель корпоративных проектов компании «Что делать Консалт» (Москва)

Управление проектами — одна из наиболее сложных задач в области автоматизации учёта и управления. Для этой цели существует достаточно много прекрасных прикладных продуктов. Однако программные продукты для ведения управленческого учёта проектов представлены на рынке ПО очень узким кругом систем. На этом фоне ряд средств для управления проектами предлагает фирма «1С» — лидер российского рынка в области автоматизации учёта и управления.

Автоматизация проектного офиса

Ключевой продукт фирмы «1С» для управления проектами — это система «1С:Предприятие 8. Управление проектным офисом». Программный продукт является совместным решением фирмы «1С» и компании ITLand Group.

Система позволяет организовать полностью автоматизированный учёт работы проектного офиса, проектного подразделения организации, либо управленческий учёт проектно-ориентированной компании. В системе реализованы ключевые задачи автоматизации учёта и управления проекта:

Управление портфелями проектов. Система позволяет объединять проекты в программы и портфели. На уровне портфеля проектов ведётся прогноз выполнимости проектов в условиях ограничения ресурсов и отслеживание контрольных событий. Руководитель компании или проектного подразделения может выполнять анализ текущего состояния и динамики изменения ключевых показателей проектов, входящих в портфель.

Управление ресурсами предприятия. Система поддерживает проектную, функциональную и матричную управленческую структуру предприятия. В системе используются ролевая структура трудовых ресурсов и двухуровневое планирование проектных работ: сначала — по ролям или специальностям, затем — распределение работ между реальными трудовыми ресурсами.

Управление проектами. Пользователь может составлять и корректировать планы проектов. В плане можно описать структурную декомпозицию работ, календарные сроки, контрольные события и данные о привлекаемых ресурсах. План можно сформировать прямо в системе или загрузить из MS Project.

Система позволяет отслеживать выполнение работ и этапов, управлять жизненным циклом проекта.

Ключевым механизмом здесь является механизм актуализации проекта: на основании данных о фактическом выполнении проектных работ на нижнем уровне декомпозиции система сама производит полный перерасчёт календарных сроков всех элементов проекта.

Руководитель отдельного проекта имеет возможность производить план-фактный анализ проектных задач по срокам, длительности, стоимости, затратам ресурсов, а также анализ контрольных событий проекта.

Визуальный инструментарий системы позволяет руководителю получить информацию о проекте в разных представлениях: табличные представления, дерево данных, диаграммы Ганта, карта проектных вех, сетевой график.

Управление финансами. Система позволяет работать с тремя видами бюджетов проекта: бюджетом расходов, бюджетом доходов и бюджетом движения денежных средств.

В системе реализован механизм версионирования финансовых планов проекта, который позволяет отслеживать изменения в бюджетах, выявлять отклонения и анализировать их причины.

Пользователь может производить план-фактный анализ бюджетов проекта, а также анализ отклонений между данными текущего финансового плана, версиями финансового плана и фактическим положением дел.

Управление работами. На наиболее детальном уровне управления система поддерживает контроль жизненного цикла каждой проектной работы.

Реализованный в системе механизм эскалаций проектных работ позволяет исполнителю своевременно зафиксировать риск задержки сдачи работ.

В этом контуре ведётся распределение рабочего времени исполнителей, план-фактный анализ длительности, трудоёмкости и стоимости выполнения работ, выявление и анализ возникших отклонений, а также анализ причин и последствий срыва сроков.

В целом, система «1С:Предприятие 8. Управление проектным офисом» представляет собой сбалансированный и гармоничный инструмент, комплексно решающий задачи как планирования, так и учёта выполнения проектных работ. Аналитические контуры системы берут на себя наиболее сложную и трудоёмкую часть проектного учёта — анализ расхождений между планом и фактическими результатами, прогнозирование сроков завершения проекта и проекцию этих данных на финансовую составляющую проекта.

Автоматизация проектной организации

Для комплексной автоматизации компаний, чья деятельность ориентирована на выполнение проектов, фирма «1С» (также совместно с компанией ITLand Group) разработала программный продукт «1С:Управление проектной организацией». Это решение — результат интеграции системы «1С:Управление производственным предприятием» и «1С:Управление проектным офисом».

Система предназначена для комплексного ведения учёта проектной компании и организует совместную работу всех необходимых подсистем:

Учёт проектов. В «1С:Управление проектной организацией» содержится все возможности по учёту и управлению проектами, которые включены в «1С:Управление проектным офисом». Однако важным моментом является непосредственное использование данных проектного учёта для управленческого и регламентированного учёта компании.

Управление персоналом. В системе организована совместная работа подсистем учёта проектов и управления персоналом. Данные кадрового учёта о трудовых ресурсах учитываются при формировании планов проектов и управлении портфелем проектов. В то же время, данные о фактических трудовых затратах на проекте можно учитывать при расчёте зарплаты персонала, занятого на проектах.

Финансовый учёт. В «1С:Управление проектной организацией» включена подсистема бюджетирования, которая позволяет формировать бюджеты предприятия, в том числе с учётом бюджетов проектов. Оперативное планирование финансовых операций можно производить при помощи системы заявок на поступление и расходование денежных средств, позволяющей вести платёжный календарь. А фактические данные о движении денежных средств поступают из подсистемы бухгалтерского учёта.

Учёт затрат и расчёт себестоимости. Система позволяет организовать детализированный учёт затрат предприятия (финансовых и материальных), как в разрезе подразделений, так и в разрезе отдельных проектов. Система производит автоматический расчёт себестоимости произведенной продукции или оказанных услуг.

Регламентированный учёт. В отличие от «1С:Управление проектным офисом», ориентированного на решение управленческих задач, «1С:Управление проектной организацией» содержит все необходимые подсистемы регламентированного учёта. В программе автоматизированы бухгалтерский, налоговый, кадровый учёты и расчёт заработной платы. Система может поддерживать чёткую взаимосвязь между данными управленческого и регламентированного учёта, что позволяет обеспечить достоверность и прозрачность бухгалтерской и налоговой отчётности.

Систему «1С:Управление проектной организацией» можно рекомендовать для комплексной автоматизации учёта консалтинговых компаний, проектных институтов, конструкторских бюро, разработчиков программного и аппаратного обеспечения, дизайнерских и архитектурных студий, и для любых других предприятий с проектным типом производства.

Управление проектными документами

Управление проектами — одна из областей бизнеса, где существует развитый документооборот. Сложность и длительность проектов, комплексность целей и обилие рисков вынуждают проектные офисы формировать огромное количество управленческих документов. В ряде проектных отраслей (например, в строительстве) проектная документация формализована государством и отраслевыми стандартами.

Все это делает системы электронного документооборота неотъемлемой частью деятельности по управлению проектами. Для решения задач, связанных с управлением документами, фирма «1С» предлагает собственную систему класса DocFlow — «1С:Документооборот 8». Эта система разработана на новой технологической платформе «1С:Предприятие 8.2», которая сочетает удобный для пользователей, эргономичный интерфейс и высокую производительность. «1С:Документооборот 8» позволяет быстро и с небольшими затратами решить следующие задачи проектной организации в области работы с документами:


Организация внутреннего документооборота. Система позволяет вести полностью в электронном виде весь внутренний документооборот компании: согласование внутренних документов, ознакомление сотрудников с приказами и распоряжениями, передача служебных записок и внутренних заявок.

Хранение документов. «1С:Документооборот 8» позволяет организовать удобное и безопасное хранение документов в электронном виде. Пользователи могут вести каталогизацию документов по любым необходимым признакам. Система даёт возможность хранить все документы на общем сервере, с целью обеспечения безопасности данных. Доступ к документам регулируется при помощи развитой системы прав доступа.

Хранение файлов. «1С:Документооборот» предоставляет средства для надёжного и систематизированного хранения файлов. При помощи системы удобно управлять не только электронными копиями документов, но и файлами с техническими и производственными данными. Программа обеспечивает централизованное хранение данных, распределение доступа и поддержку каталогизации файлов.

Подготовка документов. Система обеспечивает хранение версий документов в ходе их создания и доработки. Автоматически регулируется доступ к документам при групповой работе. Это особенно важно в проектной компании, где многие документы проходят длительный цикл разработки, и в их создании одновременно участвует несколько человек.

Систему «1С:Документооборот 8» рекомендуется использовать для организации управления документами в небольших и средних проектных компаниях. Система позволит существенно снизить затраты на обеспечение необходимого уровня документирования проектов, а также сократить риски, связанные с потерей, путаницей и задержками сроков подготовки документации.

Решения, разработанные на платформе «1С:Предприятие 8»: «1С:Управление проектными документами», «1С:Управление проектной организацией» и «1С:Документооборот 8», позволяют решить наиболее трудоёмкие задачи, которые стоят перед проектной компанией в области учёта и автоматизации управления. 

«1С:Бухгалтерия 8» как инструмент управления для руководителя



Оксана ПОПОВА

руководитель
Линии консультаций 1С
компании «Что делать Консалт»
(Москва)

Любой руководитель, принимая управленческие решения, основывается на информации о том, что происходит в его подразделении, компании, бизнесе. Для принятия управленческих решений необходимо получать оперативную информацию. Регулярный контроль финансовых результатов основных видов деятельности организации позволяет предвидеть возникновение неблагоприятной ситуации и сгладить влияние негативных внешних факторов на финансовое состояние предприятия, особенно в условиях кризиса.

Для помощи руководителям при принятии управленческих решений созданы антикризисные отчеты «1С:Бухгалтерии 8». Теперь руководитель стал полноправным пользователем программы.

Раздел **Оперативные данные** показывает изменение показателей деятельности.

В таблице отражается остаток денежных средств на текущую дату, а также продажи и поступление денежных средств за день. Эти данные приведены в сравнении со вчерашним днём. При необходимости руководитель может поменять дату, с которой производится сравнение. В таблице отражаются продажи и поступление денежных средств за текущий месяц. Эти данные приведены в сравнении с аналогичным периодом прошлого месяца и прошлого года. Например, если сегодня 28 июня, то данные за текущий месяц будут рассчитаны с 1 по 28 июня, данные за прошлый месяц — с 1 по 28 мая, данные за прошлый год — с 1 по 28 июня прошлого года. В некоторых случаях снижение продаж относительно прошлого месяца не является критичным, снижение обусловлено сезонным спадом. Выявить такие ситуации поможет сравнение с аналогичным периодом прошлого года.

В таблице отражается задолженность покупателей и оборотные средства. Эти данные приведены в сравнении с данными на начало месяца. Дополнительно выделена просроченная задолженность покупателей и показан удельный вес в общей сумме задолженности покупателей.

В разделе **Оперативные данные** собраны наиболее критичные сводные данные о работе организации. Для получения детальной информации предназначен раздел **Отчёты для руководителя** (рис. 1).

Руководителя организации, в первую очередь, волнует недостаток денежных средств, необходимых для плановых расчётов с бюджетом, кредитными учреждениями и контрагентами.

В отчёте «Остатки денежных средств» (рис. 2) показаны остатки денежных средств на расчётных счетах и в кассе на определенную дату, а также отражены суммы денежных средств, выданных подотчётным лицам.

Для суммирования показателей таблицы необходимо выделить нужные ячейки. Итоговая сумма будет отображена на панели инструментов.

Недостаток денежных средств на счетах на момент осуществления плановых платежей может быть обусловлен рядом причин: снижение продаж по организации по номенклатурным группам, нарушение графика погашения задолженности покупателями и т.д. Для более детального анализа показатели отчётов могут быть расшифрованы (рис. 3). Из расшифровки можно перейти к стандартным бухгалтерским отчётам и дойти до первичного документа. Для анализа динамики поступления денежных средств по статьям воспользуемся отчётом «Поступление денежных средств». Поступление показывается в разрезе статей. Проверить расход денежных средств за предыдущий период поможет отчёт «Расход денежных средств». В отчёте отражается расход денежных средств из кассы и с расчётных счетов. Расход показывается в разрезе статей.

По статье «Расходы с подотчётными лицами (израсходовано)» отражается сумма денежных средств, по которой отчитались подотчётные лица за период. Контролировать сумму задолженности подотчётных лиц перед организацией можно с помощью отчёта «Остатки де-



Рис. 1

Денежные средства	руб	USD	Итого, руб
Счета на расчётных счетах	465 380	1 210	614 928
Касса	465 380	1 210	614 928
Итого	465 380	1 210	614 928

Рис. 2

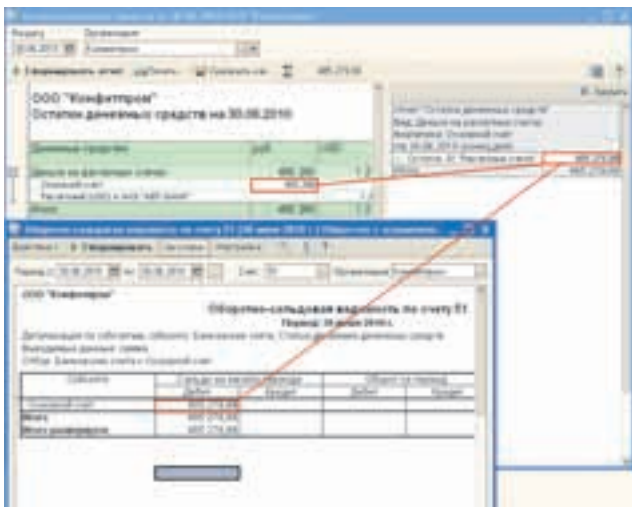


Рис. 3

нежных средств». Анализ изменения расхода денежных средств по статьям по сравнению с прошлыми периодами позволит выявить резкие колебания и предотвратить их в будущем.

Отчёты блока **Расчёты с покупателями** помогут проанализировать изменение задолженности покупателей. Для определения задолженности покупателей может быть изменен порядок расчёта: можно исключить отдельные счета из анализа. Измененный порядок расчёта будет применяться для всех отчётов раздела **Расчёты с покупателями**, а также для показателей отчёта «Оборотные средства» и раздела **Оперативные данные**.

Для детализации отчёта по договорам необходимо установить флажок «По договорам». Отчет «Задолженность покупателей» даёт представление об общей сумме задолженности по покупателям и не показывает потенциальные риски во взаимоотношениях с каждым отдельным контрагентом. О неблагонадежности должника свидетельствует не только и не столько сумма задолженности, сколько промежуток между датами ее возникновения и погашения, а также выполнение условий договора по срокам оплаты.

Для определения задолженности поставщикам может быть изменен порядок расчёта: можно исключить отдельные счета из анализа. Измененный порядок расчёта будет применяться для всех отчётов раздела **Расчёты с поставщиками**.

В отчёте «Задолженность поставщикам» отражается задолженность и сумма аванса детально по поставщикам на начало и конец выбранного периода, а также движение за период — увеличение и погашение долга. Для детализации отчёта по договорам необходимо установить флажок «По договорам». Поставщики в отчёте отсортированы по убыванию величины долга на конец периода.

Помимо анализа оборота денежных средств, нужно правильно оптимизировать свои расходы. Для этого есть отчёты в разделе **Общие показатели**.

В отчёте «Продажи» отражается сумма продаж по основным видам деятельности организации в разрезе номенклатурных групп или контрагентов. На основании данных программы можно проанализировать изменение продаж за период. В сумму продаж включается вы-

ручка по отгруженным товарам или предоставленным услугам, независимо от того, поступила оплата от покупателей или нет (рис. 4). Визуально отчёт может быть представлен в виде гистограммы или графика. Гистограмма позволяет наглядно отслеживать общую динамику продаж. График позволяет проследить динамику продаж в разрезе номенклатурных групп или по контрагентам, а также сравнить объём продаж по элементам за определённый период времени.

Даже достаточно высокие показатели продаж еще не свидетельствуют о финансовой устойчивости предприятия, высокой доходности деятельности. Эту информацию руководитель может получить, анализируя данные отчёта «Доходы и расходы (прибыль/убыток)». Отчёт содержит информацию о прибылях (убытках) по основным видам деятельности. На основании данных программы можно проанализировать динамику доходов, расходов, а также прибыли или убытка за период.

При формировании отчёта за месяц, который ещё не закрыт, прибыль (убыток) рассчитывается без учёта затрат, которые отражаются в программе в конце месяца. Например, затраты на оплату труда. Окончательная величина прибыли (убытка) будет определена после учёта всех затрат текущего месяца.

В отчёте «Оборотные средства» (рис. 5) показана структура оборотных средств организации. С помощью отчёта можно проанализировать удельный вес каждой статьи в общей величине оборотных средств на начало и конец периода.

Существенная доля дебиторской задолженности в составе оборотных средств может свидетельствовать о высокой степени зависимости финансового состояния от платёжеспособности покупателей. Существенный удельный вес статей **Товары, Сырьё и материалы** как на начало, так и на конец периода, в совокупности с низкими показателями изменения отдельных номенклатурных позиций сигнализирует о слабой взаимосвязи служб снабжения и сбыта.

Для повышения эффективности анализа деятельности организации рекомендуем ознакомиться со статьями раздела **Антикризисные решения**. Раздел Антикризисные решения периодически пополняется новыми актуальными статьями. ☎

Для повышения эффективности анализа деятельности организации рекомендуем ознакомиться со статьями раздела **Антикризисные решения**. Раздел Антикризисные решения периодически пополняется новыми актуальными статьями. ☎



Рис. 4

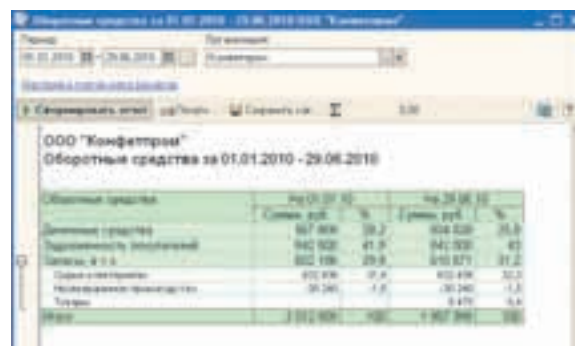


Рис. 5

Описание путеводителей в программе «КонсультантПлюс»



Юлия КОЧЕТКОВА

юрист-консультант
Горячей линии
КонсультантПлюс
(Москва)

Справочно-правовая система КонсультантПлюс включает в себя пять различных путеводителей. Эти разделы оказывают большую помощь в работе с законодательными актами, так как в них систематизированы многие материалы со ссылками на судебную практику применения. Кроме того, путеводители помогают оперативно найти несколько точек зрения на ситуацию. Ведь зачастую законодательство не позволяет однозначно трактовать одну и ту же норму. Еще можно ознакомиться с пошаговыми инструкциями решения вопросов.

Предлагаем рассмотреть каждый путеводитель более детально.

Путеводитель по налогам

Данный путеводитель содержит 19 подразделов, которые обновляются ежемесячно. И состоит из:

- Практических пособий по налогам и взносам: по НДС, налогу на прибыль, НДФЛ, УСН, ЕНВД, налогу на имущество организаций, страховым взносам на обязательное социальное страхование, взносам на страхование от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний, по ЕСН (до 2010 года), взносам в ФСС РФ и ПФР (до 2010 года);
- Практических пособий по годовой бухгалтерской отчетности: коммерческих и некоммерческих организаций, а также по промежуточной бухгалтерской отчетности;
- Практических пособий по налоговым проверкам (камеральным и выездным);
- Энциклопедии спорных ситуаций по НДС, налогу на прибыль, по НДФЛ и взносам во внебюджетные фонды, по ЕСН и пенсионным взносам (до 2010 года), а также по части первой НК РФ.

Каждое практическое пособие по налогам (взносам) состоит из трех частей:

- 1) *Общие положения.* Здесь представлено описание налога и страхового взноса (объект налогообложения, налоговая база, налоговая ставка, налоговый период, срок уплаты и прочие моменты);
- 2) *Ситуации из практики.* В этой части рассмотрены ситуации, при решении которых на практике возникает много вопросов;
- 3) *Отчетность.* Даны комментарии к порядку заполнения интересующей формы налоговой декларации и приведены практические примеры заполнения.

Кроме этого, практические пособия содержат много ссылок на нормативные акты, а также судебную

практику — по ссылкам из пособий можно перейти к тексту необходимого акта.

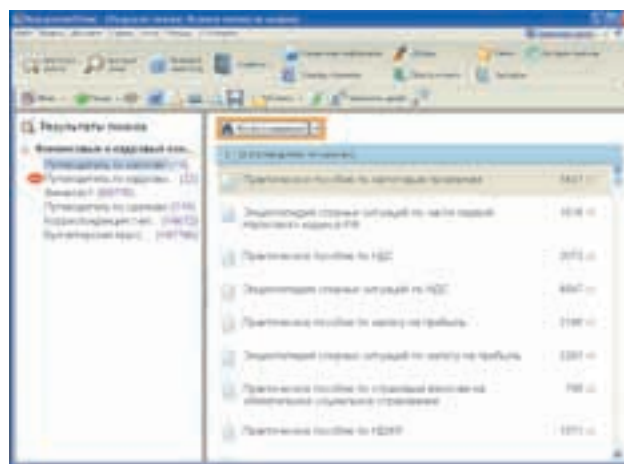


Рис. 1

Практические пособия по годовой и бухгалтерской отчетности и промежуточной отчетности рассматривают порядок составления отчетности за финансовый период и содержит:

- общие требования к бухгалтерской отчетности;
- объем представляемой отчетности;
- порядок заполнения форм;
- данные, подлежащие раскрытию в пояснительной записке.

Практическое пособие по налоговым проверкам включает три тематические части: камеральные проверки, выездные проверки и общие вопросы налоговых проверок.

В энциклопедиях спорных ситуаций представлены различные точки зрения по спорным вопросам, связанным с конкретным налогом. Кроме этого, каждая точка зрения обоснована правовыми актами, судебной практикой и публикациями прессы.

Практические пособия и энциклопедии спорных ситуаций подготовлены экспертами КонсультантПлюс: написаны понятным и доступным языком.

Данный информационный банк адресован широкому кругу пользователей: бухгалтерам, финансовым директорам, аудиторам, юристам, налоговым консультантам, руководителям.

Путеводитель по кадровым вопросам

Рассматриваемый путеводитель состоит из 22 подразделов, которые еженедельно обновляются. В них содержится информация по вопросам взаимоотношений работодателя и работника — начиная приёмом на работу и заканчивая расторжением трудового договора по различным основаниям.

Приведём пример подразделов данного путеводителя: приём на работу; изменение условий трудового договора; особенности работы руководителей; персональные данные; работа в выходные и нерабочие праздничные дни; командировки; отпуск; дисциплинарные взыскания и другие вопросы.

Тексты путеводителя написаны простым языком, содержат многочисленные ссылки на нормативные акты, письма и судебную практику.

Содержатся пошаговые инструкции, практические примеры, рекомендации по сложным ситуациям, а также все необходимые формы документов и образцы их заполнения с конкретными формулировками.

Путеводитель адресован широкому кругу пользователей: кадровым работникам, бухгалтерам, руководителям организации, специалистам, сопровождающим трудовые споры, а также всем тем, кто интересуется кадровыми вопросами.

Путеводитель по сделкам

Информационный банк состоит из 116 подразделов, которые еженедельно обновляются. В них содержится информация по различным сделкам:

- договорам (аренда недвижимости, комиссия, оказание услуг и прочее);
- сделкам, связанным с обеспечением и прекращением обязательств (залог, зачёт, поручительство и другие);
- операциям по формированию уставного капитала, распределению чистой прибыли и другим.

По каждой сделке в информационном банке можно найти общую правовую информацию. Кроме того, для каждой стороны сделки представлен перечень конкретных операций, а все сведения содержатся в отдельном документе. По каждой операции рассмотрены порядок налогообложения в зависимости от применяемого режима и бухгалтерский учёт. Также приведена таблица проводок, представлен перечень ситуаций из практики, рассмотренных на конкретных числовых примерах. Там же можно найти комментарии к условиям сделки, которые могут повлиять на налогообложение и бухгалтерский учёт. Кроме этого, приведены типовые формы договоров.

Все материалы снабжены большим количеством ссылок на нормативные акты, приказы и письма Минфина и ФНС РФ, судебную практику.

Путеводитель адресован главным бухгалтерам, бухгалтерам, аудиторам и другим финансовым специалистам, а также налоговым юристам.

Путеводитель по судебной практике

Путеводитель содержит 16 подразделов, которые ежемесячно обновляются. Эти подразделы содержат информацию о наиболее востребованных граждан-

ско-правовых договорах (купля-продажа, поставка, аренда, займ, кредит и прочие).

В путеводителе содержится анализ решений судов по наиболее актуальным и сложным вопросам применения второй части Гражданского кодекса РФ за последние три года.

Рассмотрим структуру информационного банка:

- каждый материал посвящён конкретной главе или параграфу ГК РФ;
- по статьям ГК РФ выделены основные проблемы применения норм;
- по каждой позиции представлены выводы из судебной практики и все существующие позиции судов;
- выводы судов проиллюстрированы фрагментами судебных решений, по ссылкам можно перейти к полным текстам упоминаемых решений;

Единицей информационного банка является путеводитель по конкретной статье или параграфу главы второй части ГК РФ.

Путеводитель адресован юристам, решающим все вопросы деятельности компании, а также специалистам, работающим с договорным правом.

Путеводитель по корпоративным спорам

Путеводитель содержит 35 материалов, которые, как и остальные, ежемесячно обновляются.

Информационный банк содержит анализ судебной практики по вопросам применения норм корпоративного законодательства за последние три года.

Тематика материалов информационного банка:

- создание, реорганизация, ликвидация хозяйственных обществ;
- различные аспекты текущей деятельности организаций;
- сделки с акциями (долями);
- административная ответственность;
- антимонопольное регулирование.

Информационный банк содержит перечень правовых проблем, возникающих на различных этапах деятельности общества и нормы корпоративного законодательства, применимые при разрешении каждой проблемы. Кроме того, по каждой проблеме представлены выводы из судебной практики и все существующие позиции судов, которые проиллюстрированы фрагментами судебных решений. Есть возможность перехода по ссылкам к полным текстам упоминаемых решений.

Единицей информационного банка является путеводитель по конкретной теме, связанной с одним из этапов формирования деятельности общества (как например, «Путеводитель по корпоративным спорам: Создание акционерного общества»).

Путеводитель адресован юристам, решающим все вопросы деятельности организации, а также юристам, которые специализируются на корпоративном праве.

Путеводители в программе КонсультантПлюс — хороший инструмент для пользователей с точки зрения систематизации материалов по определенной проблеме. Они написаны доступным языком со ссылками на нормативные акты и подкреплены выводами судебной практики. ☞

Смена главбуха: пост сдал — пост принял



Людмила КОРОЛЁВА

экономист-консультант
Горячей линии
КонсультантПлюс
(Москва)

Порядок передачи дел от одного главного бухгалтера другому не определён ни одним нормативным документом. Однако это необходимо сделать и надлежащим образом оформить, так как вновь пришедший на предприятие главный бухгалтер заинтересован в том, чтобы строго разграничить ответственность за свои действия и действия своего предшественника. Это важно также потому, что в соответствии со ст. 6 Федерального закона от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учёте» (далее — Закон № 129-ФЗ) ответственность за организацию бухгалтерского учёта в организациях, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несут руководители организаций. Однако в случае наличия на предприятии главного бухгалтера, директор обычно делегирует данные полномочия ему. И ответственность в итоге часто несёт именно главный бухгалтер.

В данной статье мы рассмотрим документальное оформление передачи дел и обратим внимание на то, что именно надо проверять при вступлении в должность главного бухгалтера.

Не смотря на отсутствие четко прописанных законодательных норм, регламентирующих процедуру передачи дел, организация может сама установить для себя правила приёма-передачи дел.

Процесс приёма-передачи дел можно разбить на следующие стадии:

- издание приказа о приёме-передаче дел;
- инвентаризация активов, пассивов и расчётных операций;
- проверка состояния учёта и отчётности и составление акта приёма-передачи дел.

Приказ о приёме-передаче дел

Руководитель организации должен издать приказ о назначении нового главного бухгалтера и приёме им дел от прежнего бухгалтера. В приказе должно быть указано:

- Фамилия, имя и отчество нового главного бухгалтера.
- Дата оформления передачи дел.
Датой оформления приёма-передачи дел лучше сделать первое число месяца, когда началась эта процедура. На данный момент должны быть завершены все учётные записи по фактам хозяйственной деятельности организации предыдущих периодов.
- Срок приёма-передачи дел.
Срок приёма-передачи дел устанавливается в зависимости от объёма работы, но он не может быть

более двух недель, так как в соответствии со ст. 80 Трудового кодекса РФ (далее — ТК РФ) работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом руководителя организации за две недели.

- Состав комиссии по приёму-передаче дел.
Комиссия по приёму-передаче дел формируется при необходимости (например, при плохих результатах последней налоговой проверки и т.п.). В приказе следует оговорить полномочия данной комиссии.
- Состав привлечённых лиц.
- Срок, в течение которого главный бухгалтер будет вести дела и руководить работой бухгалтерии.
- Порядок смены банковских карточек с образцами подписей.

Инвентаризация активов, пассивов и расчётных операций

В соответствии с п. 2 ст. 12 Закона № 129-ФЗ предприятие обязано проводить инвентаризацию, если происходит смена материально ответственных лиц. Получается, что проведение инвентаризации имущества при смене главного бухгалтера обязательно в том случае, если он является материально ответственным лицом за это имущество. В соответствии со ст. 243 ТК РФ материальная ответственность в полном размере причинённого работодателю ущерба может быть установлена трудовым договором, заключаемым с заместителями руководителя организации или главным бухгалтером.

Порядок проведения инвентаризации регламентирован Методическими указаниями по инвентаризации имущества и финансовых обязательств, утверждёнными Приказом Минфина России от 13.06.1995 № 49.

Основными целями инвентаризации являются: выявление фактического наличия имущества; сопоставление фактического наличия имущества с данными бухгалтерского учёта; проверка полноты отражения в учёте обязательств.

Документальное оформление проведения инвентаризации и отражение её результатов производятся по формам, утверждённым Постановлением Госкомстата России от 18.08.1998 № 88 «Об утверждении унифицированных форм первичной учётной документации по учёту кассовых операций, по учёту результатов инвентаризации» (далее — Постановление Госкомстата № 88).

Для проведения инвентаризации руководитель организации издает приказ по форме № ИНВ-22. Приказ регистрируют в Журнале учёта контроля за выпол-

нением приказов о проведении инвентаризации (форма № ИНВ-23).

После проведения всех необходимых подготовительных мероприятий производится описание имущества и обязательств, т.е. их вещественная и документальная проверки.

После проверки фактического наличия материальных ценностей составляются акты инвентаризации и инвентаризационные описи. При этом основной формой первичной документации для учёта результатов вещественной инвентаризации является инвентаризационная опись, а для учёта документальной инвентаризации — акт инвентаризации, утверждённые Постановлением Госкомстата № 88.

Сведения о фактическом наличии имущества и реальности учтённых финансовых обязательств записываются в инвентаризационные описи не менее чем в двух экземплярах. Описи заполняются как вручную, так и с использованием средств вычислительной техники. На каждой странице описи указывают прописью число порядковых номеров материальных ценностей и общий итог количества в натуральных показателях, записанных на данной странице, независимо от того, в каких единицах измерения эти ценности показаны.

Инвентаризация финансовых обязательств производится путём подтверждения дебиторской и кредиторской задолженности актами взаимной сверки расчетов с бюджетными и внебюджетными фондами, а также с покупателями и поставщиками.

Инвентаризацию денежных средств в кассе целесообразно проводить всегда, когда происходит смена главных бухгалтеров. При этом составляется акт инвентаризации наличных денежных средств (форма № ИНВ-15), который подписывают, кроме кассира и представителя администрации, прежний и новый главный бухгалтер.

По окончании инвентаризации может быть проведена контрольная проверка правильности проведения инвентаризации.

Проверка состояния учёта и отчётности и составление акта о передаче

Проверка состояния учёта и отчётности проводится непосредственно новым бухгалтером. Как было указано выше, в случае необходимости для проверки может создаваться комиссия, в которую включают работников бухгалтерии самой организации (кроме прежнего и нового главного бухгалтера), сотрудники других подразделений организации, члены ревизионной комиссии, главный бухгалтер головной организации (при смене главного бухгалтера филиала или дочерней фирмы) и т.д. При необходимости в состав комиссии могут быть включены специалисты со стороны (аудиторы).

На данном этапе возникает вопрос: какие документы нужно передавать и за какой период?

В ст. 7 Закона № 129-ФЗ прописано, что главный бухгалтер несёт ответственность за формирование учётной политики, ведение бухгалтерского учёта, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчётности. Следовательно, приниматься должны именно те документы, за которые он несёт ответственность, то есть первичные документы, регистры бухгалтерского и налогового учёта, бухгалтерской и налоговой отчётности и др.

При этом проверяется:

- а) правильность оформления первичных документов, служащих основанием для записей в учётных регистрах;
- б) полнота и своевременность отражения в бухгалтерском учёте всех фактов хозяйственной жизни за выбранный период;
- в) тождество данных аналитического учёта оборотам и остаткам по счетам синтетического учёта на ту или иную отчётную дату;
- г) соответствие показателей бухгалтерской отчётности данным учётных регистров;
- д) соответствие даты фактов хозяйственной жизни дате бухгалтерской записи, их отражающей.

Выявленные в ходе проверки нарушения, ошибки и неточности исправляются на основании бухгалтерской справки за подписью прежнего и нового главных бухгалтеров.


В ст. 17 Закона № 129-ФЗ указано, что организации обязаны хранить первичные учётные документы, регистры бухгалтерского учёта и бухгалтерскую отчётность в течение сроков, устанавливаемых в соответствии с правилами организации государственного архивного дела, но не менее пяти лет. То есть, принимать надо документы, накопленные за период, равный как минимум пяти годам.

В п. 6 Положения о главных бухгалтерях, утверждённом Постановлением Совета Министров СССР от 24.01.1980 № 59 отмечается, что приём и сдача дел при назначении и освобождении главного бухгалтера оформляются актом после проверки состояния бухгалтерского учёта и отчётности. Акт о передаче дел составляется в произвольной форме. В акте следует отразить:

- инициалы лиц, сдающих и принимающих дела;
- дату и номер приказа, на основании которого проведена передача дел;
- число переданных дел, хранящихся в архиве и в бухгалтерии;
- серии и номера неиспользованных бланков строгой отчётности;
- число переданных печатей, штампов и т.п.

К акту необходимо приложить подробные описи переданных дел согласно их номенклатуре, разработанной в организации. Акт подписывают прежний и новый главный бухгалтер, затем его визирует руководитель и заверяют печатью. К акту приёма-передачи дел нужно приложить результаты инвентаризации имущества, обязательств и расчётных операций.

При смене главного бухгалтера организация не обязана уведомлять об этом налоговую инспекцию. Исключением является случай, когда он имеет право без доверенности действовать от имени организации. Между тем информация о главном бухгалтере организации содержится в программе налоговых органов, и именно ему будут выдавать в налоговой инспекции на руки необходимые документы без предъявления доверенности. Если предполагается, что новый главный бухгалтер будет получать из налоговой инспекции документы (а такая ситуация распространена), то следует направить в налоговую письмо с сообщением о смене главного бухгалтера и копию приказа о назначении нового главного бухгалтера.

Кроме того, при смене главного бухгалтера рекомендуем провести аудит. Это поможет разобраться в учёте и отчётности организации, понять слабые места и недочёты в деятельности компании. 

Продажа доли. Оформление документов



Ирина СОНИНА

заместитель
исполнительного директора
компании «Что делать Аудит»
(Москва)

Ситуация: общество создано двумя учредителями — физическими лицами. Доли в уставном капитале по 50%. Один из учредителей решил продать свою долю в уставном капитале третьему лицу. Данный учредитель сейчас находится в другой области и не собирается приезжать. На данный момент им направлена простая оферта второму учредителю, который фактически отказался от преимущественного права приобретения доли в уставном капитале.

Вопрос: Как оформить отказ общества от приобретения доли в уставном капитале при продаже доли уставного капитала участником?

Ответ: На основании ст. 21 Федерального закона от 08.02.98 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» участник общества, который намерен продать свою долю/часть доли в уставном капитале общества третьему лицу, обязан известить в письменной форме об этом остальных участников общества и само общество. Для этого он должен направить за свой счёт оферту, адресованную этим лицам и содержащую указание цены и других условий продажи. Оферта считается полученной всеми участниками общества в момент её получения обществом.

В случае если уставом общества предусмотрено преимущественное право покупки обществом доли/части доли, то должны быть установлены сроки использования этого права обществом. Оно прекращается в день:

- представления составленного в письменной форме заявления об отказе от использования преимущественного права в порядке, предусмотренном п. 6 ст. 21 Закона 14-ФЗ;
- истечения срока использования преимущественного права.

Заявление общества об отказе представляется в установленном уставом срок участнику общества, направившему оферту о продаже доли/части доли, единоличным исполнительным органом общества, если решение этого вопроса не отнесено уставом к компетенции иного органа общества.

Подлинность подписи на заявлении общества об отказе от использования преимущественного права покупки доли/части доли в уставном капитале общества должна быть заверена нотариально.

Если в течение 30 дней со дня получения оферты общество не воспользуется преимущественным правом покупки доли/части доли в уставном капитале общества, они могут быть проданы третьему лицу по заранее установленной цене и на определённых условиях, которые были сообщены обществу и его участникам. В случае если цена отличается от заранее установленной цены, доля/часть доли в уставном капитале общества может быть продана третьему лицу по определённой цене. Заявление об отказе общества от преимущественного права приобретения доли/части доли уставного капитала оформляется в произвольной форме в двух экземплярах: один направляется участнику, второй остается у общества.

Вопрос: Какие документы необходимо предоставить нотариусу при оформлении сделки отчуждения доли в уставном капитале третьему лицу?

Ответ: Для оформления сделки отчуждения доли в уставном капитале третьему лицу нотариусу необходимо представить:

1. Генеральную доверенность от участника общества, продающего свою долю в уставном капитале, оформленную на лицо, представляющее его интересы;
2. Оферту, заверенную нотариально, направленную участнику общества;
3. Оферту, заверенную нотариально, направленную обществу;
4. Заявление об отказе участника от преимущественного права приобретения доли уставного капитала и согласия о приобретении доли третьим лицом, подпись участника заверяется нотариально;
5. Заявление об отказе общества от преимущественного права приобретения доли уставного капитала и согласия о приобретении доли третьим лицом. Как правило, подписывается генеральным директором общества (если Уставом не предусмотрено иное). Подпись генерального директора заверяется нотариально;
6. Договор купли-продажи доли в уставном капитале;
7. Заявление по форме Р14001 (подлежит заверению у нотариуса);
8. Нотариально заверенную копию договора об учреждении общества;
9. Выписку из ЕГРЮЛ.

Законодательством не установлен исчерпывающий перечень документов, которые необходимы для заверения нотариусом данной сделки. В индивидуальном порядке нотариус может потребовать дополнительные документы для проверки факта легитимности сделки.

Вопрос: Какие документы необходимо предоставить в ЕГРЮЛ для регистрации сделки по отчуждению доли уставного капитала третьему лицу?

Ответ: После нотариального удостоверения сделки нотариус в срок не позднее, чем в течение трех дней со дня такого удостоверения, передает в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, заявление о внесении соответствующих изменений в ЕГРЮЛ. Заявление должно быть подписано участником общества, отчуждающим долю/часть доли, с приложением соответствующего договора или иного выражающего содержание сделки и подтверждающего основание перехода доли/части доли документа (на основании п. 14 ст. 21 Закона № 14-ФЗ).

В срок не позднее, чем в течение трех дней с момента нотариального удостоверения такой сделки, нотариус, удостоверивший её, передаёт копию заявления обществу, в уставном капитале которого осуществляется отчуждение доли/части доли.

По соглашению лиц, совершающих подобную сделку, общество, отчуждение доли/части доли в уставном капитале которого осуществляется, может быть уведомлено об этом одним из указанных лиц, совершающих сделку. В таком случае нотариус не несёт ответственность за уведомление (п. 15 ст. 21 Закона № 14-ФЗ).

Если по соглашению сторон будет определено, что уведомление в ЕГРЮЛ будет направляться обществом, то необходимо в течение 3-х дней направить в ЕГРЮЛ заявление по форме Р14001, заверенное нотариусом.

Что делать, если необходимо переоформить финансово-лицевые счета при приобретении жилья?

Рассмотрим вопросы переоформления финансово-лицевых счетов на оплату жилищно-коммунальных услуг на нового собственника при покупке жилого помещения на вторичном рынке.

В связи с приобретением квартиры в собственность у Вас возникает обязанность по уплате жилищно-коммунальных платежей. В связи с этим необходимо переоформить все финансово-лицевые счета на нового собственника. Какие документы необходимы? Куда обращаться?

Нужно переоформить все финансово-лицевые счета во всех ресурсоснабжающих организациях. Обратите внимание, что если квартира приобретена в собственность, но собственник пока в ней не зарегистрирован, то все жилищно-коммунальные услуги и оплата за свет и газ будут по повышенным тарифам.

Для переоформления финансово-лицевых счетов необходимо:

1. Подать заявление о переоформлении собственников на жилое помещение в паспортный стол по месту приобретения недвижимости. Нужно иметь при себе паспорт, договор купли-продажи, свидетельство о собственности. При наличии нескольких собственников заявление потребуется от каждого, плюс заполнение нескольких установленных статистических форм. Одновременно можно оформить регистрацию по месту приобретения собственности. При этом многие паспортные столы требуют конверты с марками для отправки сведений по прежнему месту регистрации. Сейчас процедура снятия с регистрации упрощена, и Вам не придется самим ехать по прежнему месту регистрации и сниматься с учёта — это сделает паспортный отдел по новому месту регистрации.
2. Сразу необходимо взять справку о количестве зарегистрированных лиц в жилом помещении, либо об отсутствии зарегистрированных лиц.
3. Подать заявление в ЕИРЦ (ЕРКЦ) о переоформлении финансово-лицевого счёта на нового собственника. При этом необходимо иметь при себе паспорт, договор купли-продажи, свидетельство о собственности, справку с паспортного стола. Если собственников несколько (например, квартира приобретена в долевую собственность), остальные собственники пишут заявление о согласии переоформления финансово-лицевого счёта на определенное лицо. Обратите внимание, что если сотрудники ЕИРЦ (ЕРКЦ) будут требовать у Вас справки из БТИ, то это незаконно! Для переоформления финансово-лицевого счёта справки из БТИ не нужны. В этом случае потребуйте письменный мотивированный отказ в переоформлении.
4. Для переоформления счетов по уплате за электроэнергию и газ при себе необходимо иметь паспорт, договор купли-продажи, свидетельство о собственности и справку о количестве зарегистрированных лиц или об отсутствии зарегистрированных лиц. Для ускорения процедуры переоформления в ЕРКЦ и ресурсных компаниях желательно знать номер лицевого счёта прежних владельцев, либо при себе иметь квитанции об уплате жилищно-коммунальных услуг и квитанции по оплате электроэнергии и газа. Желательно при приобретении квартиры проверить, что бывшие хозяева «исполнили свой долг» по уплате всех платежей, для того чтобы избежать дальнейших споров по выплате долгов. Для переоформления финансово-лицевого счёта необходимо будет написать заявление в произвольной форме. Как правило, в качестве образца предоставляется типовая форма заявления.

Галина ДИВЕЕВА

ведущий консультант
Горячей линии
КонсультантПлюс
(Москва)



ЧТО ДЕЛАТЬ,
ЕСЛИ...

5. Если приобретённая квартира телефонизирована, то для переоформления телефонного номера на нового собственника необходимо с предыдущим собственником обратиться в договорной отдел территориального узла связи для переоформления номера. С собой необходимо также иметь вышеперечисленный пакет документов. Телефонный номер не будет переоформлен, если есть долг по уплате телефонных переговоров.
6. Не забудьте при оформлении договора взять у предыдущих собственников не только квитанции об уплате коммунальных платежей, но и технический паспорт из БТИ. Возможно, если паспорт выдан 5 лет назад, то придётся его переоформлять.

В случае изменений (например, со временем увеличивается или уменьшается количество зарегистрированных лиц в жилом помещении) перерасчёт оплаты жилищно-коммунальных услуг и оплаты за газ (если не установлен счётчик и оплата идёт по фактическому использованию) можно будет сделать при предъявлении выписки из домовой книги, которая выдаётся паспортистами. Бывают случаи, когда работники паспортного стола отказывают в предоставлении запрашиваемых документов при наличии задолженности по жилищно-коммунальным услугам. Это незаконно! В этом случае требуйте письменный мотивированный отказ в предоставлении выписки.

Процедура переоформления довольно хлопотная. Она требует не только энергозатрат, но и большого количества копий основных документов, которые будут требовать в каждой из вышеперечисленных организаций. Кстати, взимание платы за какие-либо действия при переоформлении финансово-лицевых счетов (например, за бланки или др.) незаконны. ☹



Какая оптимальная доля проектов в деятельности компании?

Деятельность организации лежит где-то между изменениями и повседневными процессами, между улучшением качества результатов и соблюдением стандартов.

Проектные задачи определяются процессами развития по двум направлениям:

1. Изменения структуры организации для поддержания баланса между составляющими её элементами.
2. Изменения качества действующих систем вплоть до создания новых систем.

Под остальной деятельностью будем понимать операционные процессы, направленные на предоставление сервисов (товаров) клиентам и сохранение текущего качества.

Вершина проектных задач и остальной деятельности — качество конечного продукта, который должен соответствовать текущему спросу. Спрос имеет свойство изменяться. Динамика изменения спроса должна быть в основе методики определения оптимального соотношения проектных задач и остальной деятельности организации.

Если исключить из рассмотрения периоды предложения продукции с абсолютно новыми свойствами, то проектные задачи могут составлять 10–20% от всей деятельности организации.

Если предложение организации отстаёт от спроса и цель организации заключается в том, чтобы догнать спрос, то проектная деятельность будет лучшим инструментом для внутренней деятельности организации. Результаты проектной деятельности, их реализация может привести к выравниванию баланса с изменившимся рынком.

Другая ситуация состоит в том, что организация сознательно идёт на нарушение баланса с рынком, делая предложение, которое опережает спрос. В такой ситуации не обойтись без сочетания проектной деятельности в организации по внешним и внутренним направлениям.

Деятельность компании здесь может осуществляться в условиях неопределённости и даже риска, что и определяет приоритет проектной деятельности по внешним направлениям. ☎



Анатолий ЖУЧКОВ

руководитель проектной службы компании «Что делать Консалт» (Москва)

Для каждой отрасли затраты на инновации можно определить исходя из следующих критериев:

1. Под конкретной деятельностью можно подразумевать деятельность по инновационному развитию в компании (НИОКР — научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки — в «советских терминах»). В таком случае минимальная скорость инноваций должна быть не хуже, чем у конкурентов.
2. Максимальная скорость инноваций ограничивается ресурсами и способностью рынка воспринимать новые продукты.

Для нашей организации «Что делать Консалт» можно условно определить вклад проектной деятельности следующим образом. За последние 6–7 лет мы кардинально улучшили схему обслуживания и поменяли образ организации. Безусловно, этих изменений требовал опережающий рост рынка консалтинговых и информационных услуг. Так для обеспечения соответствующей скорости нам потребовалось 10–15% усилий от производственной деятельности вкладывать в развитие инфраструктуры, маркетинга, информационной системы и персонала.

Проектная организация работы применяется в условиях «штучного» производства как внутри организации, так и при работе с Клиентами. Поэтому выбор проектной схемы — это не вопрос работы «вне» или «внутри» организации, а вопрос количества единиц продукта или услуг, которые нужно создать.

При этом, при организации нового производства проектом может быть выпуск первой партии товаров или услуг, а выпуск последующих партий уже может стать процессом.

Например, для нас, проектной службы компании «Что делать Консалт», внедрение услуги консультирования Клиентов по Skype сначала было проектом, который после создания и утверждения технологии и схемы работы стал процессом для департамента информационного обслуживания. ☎



Иван ЛАХНИК

к.т.н., руководитель группы обслуживания компании «Что делать Консалт» (Санкт-Петербург)

ДВА МНЕНИЯ

К памятнику за удачей

Каждый человек о чем-то мечтает — достичь успеха в карьере, разбогатеть, кто-то хочет найти любовь, а кто-то стремится просто чуть-чуть поправить свою жизненную ситуацию к лучшему. Между тем, поймать удачу за хвост — дело нехитрое. Но это для тех, кто знает нужные памятники Петербурга...

Чижик-пыжик

Этот памятник — самый маленький в Санкт-Петербурге, всего 11 см в высоту. На другом берегу реки Фонтанки в 19 веке открылось училище правоведения. Его учащиеся носили мундиры жёлто-зелёного цвета и пыжиковые шапки, также у них была особая выправка — за это, собственно, юные правоведы и получили прозвище — Чижики-Пыжики.



Памятник литературному герою создал грузинский писатель, режиссёр, драматург, дизайнер, художник, скульптор Реваз (Резо) Леванович Габриадзе. Открытие «Чижика» состоялось в 1994 году во время фестиваля «Золотой Остап». С тех пор его крали семь раз! Ведь бронзовая птица приносит удачу.

Если попасть на постамент Чижика монеткой, успех в делах будет обеспечен. Монеты обычно бросают с набережной или с воды, проплывая мимо на речном трамвайчике. Среди молодёжи есть своя традиция: к птице на верёвочке нужно спустить рюмку, осторожно чокнуться с её клювом, и это обязательно принесет счастье в дальнейшей семейной жизни.



Остап Бендер

На Итальянской улице у каждого прохожего имеется возможность «утереть нос» самому Остапу Бендеру. И это стало уже доброй традицией — считается, что подобные действия принесут материальное благополучие и удачу. С этой же целью можно просто посидеть рядом с сыном турецкого подданного на одном из знаменитых стульев. Бронзовую фигуру Остапа скульптор снабдил двумя характерными атрибутами: стулом и папкой «Дело», в которую он аккуратно собирал информацию о подпольном миллионере Корейко.

Бегемот

Бегемотиха Тоня, живущая во дворе филфака СПбГУ, мало кому известна. Идея поселить ее именно здесь принадлежит декану филфака Сергею Богданову, который уверен: скульптура поможет студенткам «факультета невест» удачно выйти замуж. Достаточно всего лишь регулярно потирать животному правое ухо. Примета действует и на представителей сильного пола, только они должны потирать Тоне не правое, а левое ухо. Легенда гласит, что в XVIII веке влюб-



лённая пара была разлучена по воле родителей. С горя девушка бросилась в Неву, а следом за ней и ее ненаглядный. Согласно этой истории, в Неве пару столетий назад водились бегемоты, один из которых и спас эту парочку — девушка схватилась за правое ухо речного чудовища, а юноша — за левое. Так и появилась покровительница влюблённых бегемотиха Тоня.

Грифоны на Банковском мосту

Тем, кому нужно решить финансовые проблемы, указан прямой путь к Банковскому мосту. Это один из трёх всеячих мостов, сохранившихся до настоящего времени в Санкт-Петербурге. Цепи моста удерживают четыре грифона с позолоченными крыльями, они расставлены по углам переправы.

Грифонов не зря выбрали в качестве декоративного оформления моста у здания Ассигнационного банка. Эти мифические существа, согласно древнегреческой мифологии, являлись надёжными стражами кладов. Чтобы завязать с ними дружбу и получить их помощь, необходимо лишь поцеловать золотокрылого полувыва-полуорла чуть выше хвоста.



Башня грифонов

Одна из интереснейших легенд связана с таинственной «Башней грифонов», которая находится во дворе одного из домов на 7-й линии Васильевского острова. Петербуржцы также называют это сооружение «Цифровая башня», «Памятник яйцу» или «Башня Одинокого Оптимиста». Высота этой башни — 11 метров, она построена из кирпича и сверху донизу покрыта числами от 0 до 9.

История этого строения началась в XIX столетии, когда известный фармацевт Вильгельм Пель разместил здесь аптеку. К началу XX столетия она превратилась в научно-производственный комплекс, включающий органотерапевтический институт, исследовательские лаборатории, фармацевтические фабрики, библиотеки, склады, конторы. Во времена Гражданской войны лаборатория была закрыта, а вершину кирпичной трубы разобрали во время блокады.

Вид башни изменился 1 мая 1994 года — на вершине появилось огромное яйцо, а кирпичи сооружения были расписаны цифрами. Арт-объект, созданный художником Алексеем Костромой и творческой группой «ТУТ-И-ТАМ», получил название «Памятник яйцу, или грачи прилетели». Без вандалов не обошлось и здесь — яйцо несколько раз сбрасывали со своего «постамент», и сегодня его нет. К тому же, постепенно необычный памятник обрастал легендами, по одной из которых аптекарь Вильгельм Пель увлекался алхимией и в этой трубе выводил грифонов «...Когда невидимые грифоны в полночь слетаются в своё гнездо в башне, их отражения видны в окнах соседних домов». Помимо этого, считается, что числа, написанные на кирпичач — это зашифрованный код Вселенной. Тому, кто перечтёт все числа на башне, по одной версии, обещано исполнение желаний, по другой — бессмертие. ☞



Убедительная презентация с MS PowerPoint



Елена ФАУСТОВА

ведущий бизнес-тренер
компании
«Что делать Консалт»
(Москва)

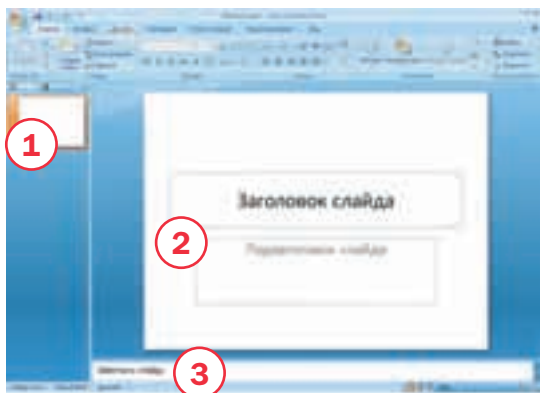
На сегодняшний день одним из самых удобных, функциональных и, в то же время, доступных средств подготовки и проведения презентации является MS PowerPoint (далее — MS PP или PP). При правильном применении эта программа поможет найти общий язык с аудиторией, ярко и образно донести суть идеи и вдохновить на реализацию.

Основные элементы MS PP



Для того чтобы увидеть программу целиком, найдите на рабочем столе или в списке программ Microsoft Office этот логотип. Два щелчка мыши, и перед Вами открывается стандартное окно PowerPoint.

Основные элементы главного окна программы:



1. Выдачи — это краткое содержание презентации, напечатанное по два, три или шесть слайдов на одной странице. Выдачи позволяют следить за ходом презентации, помнить о её структуре.

2. Слайды — изображения, которые могут отображаться на экране компьютера и с

помощью проектора выводиться на большой экран для аудитории.

3. Заметки — прилагаются к каждому слайду с уменьшенной копией слайда, а также с комментариями выступающего.

Если Вы знакомы с другими программами Microsoft Office, то PP Вам будет понятен, так как в нём заложены основные инструменты работы всех приложений: внешний похожий вид окна, привычные для работы панель инструментов и строка меню, функциональные возможности команд.

Создаем презентацию

Для того чтобы создать новую презентацию, выберите команду *Файл*, далее — *Создать*, и в вариантах ниспадающего меню — *Новая презентация*.

Чтобы добавить новый слайд, найдите на панели форматирования команду *Создать слайд*. Создайте необходимое количество слайдов. Можно добавить слайд в уже со-

зданный ряд слайдов. Для этого выделите слайд, после которого планируется добавить новый, и правой кнопкой мыши, используя команду *Добавить слайд*, выполните задуманное. Правая кнопка мыши поможет Вам и в случае удаления слайда.

Следующим этапом работы будет выбор необходимой разметки слайдов презентации. Он зависит от того, что Вы хотите поместить на тот или иной слайд (заголовок и текст, текст и рисунок, а, может быть, 4 разных объекта).

Вносите тезисное содержание презентации (кстати, его можно импортировать из документа MS Word). Структура презентации готова!

Оформление презентации

Воспользовавшись меню *Вставка*, Вы сможете дополнить презентацию графическими изображениями, рисунками, диаграммами, вставить таблицу или гиперссылку. Эта же команда позволяет добавить в презентацию звук или фильм.

Справа в области задач выберите команду *Дизайн слайда*.

Шаблон оформления — придаёт законченный и профессиональный вид.

Цветовые схемы — позволяет менять цветовую схему для одного или всех слайдов презентации.

Эффекты анимации — анимационные схемы, которые применяются к объектам слайда.

Таким образом, выделяя конкретный объект (слайд или объект слайда), выбирая необходимую команду дизайна в области задач, Вы можете сделать презентацию более яркой и эффектной.

Советы по подготовке презентации в MS PowerPoint

- При оформлении презентации каждый слайд начинайте с заголовка, стиль и стилистика которого должна быть единой.
- Избегайте длинных фраз на слайдах. Старайтесь придерживаться минимума в 7–10 строк. Используйте только ключевые слова и фразы вместо длинных предложений.
- Для размещения текста используйте 1 или 2 вида шрифта, а при максимальном количестве цветовых оттенков — не более трёх, так как вся информация на слайдах должна быть хорошо видна. Шрифт должен быть достаточно большим, но не должен превышать 20–32 размеры. Заголовок — в пределах 32-50.

- Не пишите текст прописными буквами. Взрослый человек не читает по буквам, а «узнаёт» слово целиком. СЛОВО ЖЕ, НАПИСАННОЕ ОДНИМИ ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ УТРАЧИВАЕТ ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ И СЛИВАЕТСЯ С ДРУГИМИ.
- Выделяйте ключевые слова в предложении жирным шрифтом или цветом. Избегайте наклонного и подчеркнутого начертания.
- Диаграммы и графики используйте в едином стиле. На одном слайде размещайте по одному графику или диаграмме. Таблицы также необходимо оформлять в одном стиле.
- Если цель слайда, чтобы зритель запомнил логотип, то логотип нужно разместить крупно в центре слайда.
- Цветовую гамму фона слайдов выбирайте единую. Титульный слайд презентации может отличаться по цветовому оттенку.
- Рационально используйте эффекты анимации, иначе появится риск создания путаницы и отвлечения внимания от основной темы. Применяйте анимацию только в случае необходимости. Все эффекты лучше использовать в одном стиле для заголовка, и, возможно, в другом стиле для текста всей презентации.
- Количество слайдов не должно превышать 15–20. При наличии большого числа слайдов, демонстрируемых в короткий промежуток времени, значительная часть информации не будет усваиваться. Постарайтесь уделять, по меньшей мере, 45 секунд на слайд при выступлении, не торопитесь. Пусть Ваши идеи достигнут сознания аудитории.

Давайте посмотрим, что у Вас получилось. В меню *Показ слайдов* выбираем команду *Начать показ*. Любитесь! Вы отлично потрудились! Теперь обязательно сохраните полученный шедевр (меню *Файл*, команда *Сохранить как*).

Готовим выступление

Презентация — это не слайды! Слайды — всего лишь иллюстративный материал к выступлению, презентации. Важно правильно подготовить выступление. Приведём практические советы по построению структуры выступления и планированию времени на неё.

Шаг 1. Составьте композицию презентации. Максимальная длительность презентации не должна превышать 30 минут!

Элемент	Описание	Время
1. Экспозиция	Риторический вопрос, метафора, пословица, привлекающая внимание аудитории.	1–2 минуты
2. Вступление	3–4 предложения, раскрывающие содержание выступления.	2 минуты
3. Переход к основной части	Проблематизирующий вопрос к аудитории перед началом презентации, или начало показа слайдов со слов, побуждающих к действию («Давайте посмотрим...»)	1 минута
4. Основная часть	Содержание выступления (представить логическими блоками)	15 минут
5. Заключение	Резюме сказанного или фраза-побудитель: «Предлагаю записать...». В заключении также можно посвятить время ответам на вопросы слушателей.	10 минут

Шаг 2. Определите количество времени, исходя из подготовленной презентации, потраченное на каждый элемент её композиции.

Шаг 3. Проследите логику заготовленного выступления. Все ли элементы презентации логически грамотно построены?

Шаг 4. Подумайте, какие вопросы могут задать слушатели и подготовьте ответы на них.

Предельно и точно определите цель выступления. Тщательно продумайте, какое впечатление Вы хотите произвести на слушателей и какую идею хотите до них донести. Сформулируйте ключевую фразу, которую должны запомнить слушатели.

От того, кто находится в зрительном зале, зависит многое: и то, в какой форме Вы подадите информацию, и стиль речи, и манера поведения перед аудиторией, и те способы, которые Вы используете в качестве привлечения внимания. Стоит учесть размер аудитории, будет ли группа сидеть вместе или участники могут быть рассеяны по залу. Важен и состав аудитории (женщины, мужчины, и те и другие, возраст, опыт, вид деятельности). Знакомство зрителей друг с другом также может сыграть роль в восприятии Вас и информации. Продумайте, в каком зале будет проходить презентация, где будете находиться Вы, далеко ли будет от вас компьютер и проектор (возможно, Вам понадобится ассистент). Важным моментом является также то, каким по порядку будет выступление (в начале, в середине или в конце собрания).

Эффективные способы воздействия на аудиторию:

1. **Использование звукового сопровождения** презентации для привлечения внимания слушателей.
2. **Соответствующая одежда** придаст уверенность и создаст профессиональный имидж. Вспомните пословицу «Встречают по одежке...»
3. **Используйте язык жестов.** Жестикуляция не должна быть чрезмерной, но Вы не должны быть похожим на статую. В момент смены слайда лучше постарайтесь привлечь внимание к себе, а не к экрану.
4. **Подготовьте указку**, чтобы чётко показать на слайде важный для выступления объект. Нежелательно использовать лазерные указки, так как зрителю очень трудно связать точку на экране с Вашей рукой и действиями.
5. Слайды, которые Вы планируете использовать в презентации, **нужно знать и не читать их.**
6. Если на слайде Вы демонстрируете график, схему, приводите важные цифры, **раздайте зрителям этот материал в печатном виде** (лучше это сделать после презентации, но предупредить об этом зрителей заранее).
7. Привлечь и удерживать внимание слушающих помогут **вопросы. Обращение к собеседнику по имени** создаст более доверительный контекст деловой беседы, который при публичном выступлении также можно использовать.
8. **Паузы, шутки**, используемые в ходе презентации, позволят Вам управлять аудиторией, сделают выступление более живым и понятным.
9. Конечно, **нельзя забывать и о голосе.** Яркая, энергичная речь, отражающая увлечённость оратора, его уверенность обладают значительной внушающей силой. Проводить презентацию лучше стоя, это поможет дополнительно привлечь к себе внимание.

Теперь, когда Вы провели полную подготовку к проведению презентации, можете смело вступать в бой! 📢

УЧЕБНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

«Что делать Квалификация»

www.4dk-seminar.ru www.ucfd.ru

СЕНТЯБРЬ 2010

В сентябре начинается новый учебный год, с чем мы Вас поздравляем! Учебный центр «Что делать Квалификация» предлагает широкий спектр услуг в области краткосрочного и дополнительного образования: курсы повышения квалификации, семинары, тренинги, корпоративные и выездные мероприятия, мероприятия для руководителей.






Рады сообщить Вам, что с 2010 года Учебный центр представляет новые услуги в сфере делового туризма. Мы организуем для Вас любое мероприятие за рубежом — разработаем программу, подберем и забронируем отель, поможем в оформлении визы, организуем трансфер, посещение специализированных выставок и отраслевых предприятий.

Полную версию расписания Вы найдёте на сайтах www.4dk-seminar.ru и www.ucfd.ru.

Всем пользователям справочной правовой Системы КонсультантПлюс и всем Клиентам Первого Дома Консалтинга «Что делать Консалт» — особые условия участия!

Справки, запись, информация о льготных условиях — по телефону (495) 784-73-75 и по e-mail: cpk@4dk.ru.


Для бухгалтера

Дата	Тип	Тема	Лектор	Стоимость руб. (с НДС)	Абонемент (единицы)*
13–17 сентября 10 ⁰⁰ – 13 ¹⁵	Практический курс	НОВИНКА 1С:Предприятия 8.2 Бухгалтерия редакция 2.0. Типовая конфигурация. Бухгалтерский и налоговый учёт хозяйственных операций	Семен ФРОЙЧЕНКО, сертифицированный специалист по программным продуктам 1С, преподаватель Первого Дома Консалтинга «Что делать Консалт»	8 968	7
14 сентября 10 ⁰⁰ – 15 ⁰⁰	Тематический семинар 	Последние изменения в исчислении и уплате НДС и налога на прибыль	Лариса НОВИЧКОВА, налоговый консультант, профессиональный аудитор (аттестат МинФина), ведущий аудитор Отдела бухгалтерского консалтинга	6 608	5
15 сентября 10 ⁰⁰ – 15 ⁰⁰	Тематический семинар 	Особенности учёта и налогообложения в строительных организациях	Татьяна НОВИКОВА, к.э.н., доцент кафедры «Налоги и налогообложение» Московского городского университета управления Правительства Москвы, генеральный директор аудиторской фирмы, аттестованный налоговый консультант	7 316	6
16–17 сентября 10 ⁰⁰ – 15 ⁰⁰	Тематический семинар	ПБУ 18/02. Взаимосвязь бухгалтерского и налогового учёта	Татьяна ШЕМЕТ, к.э.н., доцент, практикующий аудитор, преподаватель Центра подготовки бухгалтеров и аудиторов МГУ им. Ломоносова	14 278	12
21 сентября 10 ⁰⁰ – 15 ⁰⁰	Тематический семинар 	НОВИНКА Казенное, бюджетное или автономное? Изменение правового статуса бюджетных учреждений в связи с принятием ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»	Радион ПЛАВНИК, профессиональный бухгалтер, консультант по вопросам бюджетного учета и налогообложения бюджетных учреждений	6 608	5
23–26 сентября	Выездной семинар 	FORESTA TROPICANA HOTEL Новации 2010! Актуальные вопросы налогообложения: НДС, налог на прибыль, НДФЛ, страховые взносы	Ольга БУКИНА, к.э.н., профессиональный бухгалтер, главный аудитор аудиторской фирмы, автор книги «Азбука бухгалтера. От аванса до баланса»	36 000	32
30 сентября 14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Тематический семинар 	Налоговая отчётность за 9 месяцев 2010 г.	Татьяна НОВИКОВА, к.э.н., доцент кафедры «Налоги и налогообложение» Московского городского университета управления Правительства Москвы, генеральный директор аудиторской фирмы, аттестованный налоговый консультант	5 782	4

Для руководителя

16 сентября 10 ⁰⁰ – 18 ⁰⁰	Семинар-практикум	Приёмы и правила массового продвижения товара	Андрей КРЫЛОВ, консультант по управлению, разработчик стратегий продвижения ряда известных торговых марок	12 154	9
23–24 сентября 10 ⁰⁰ – 15 ⁰⁰	Тематический семинар	Финансовый анализ деятельности предприятия. Определение резервов повышения эффективности	Вячеслав НЕУДАЧИН, к.ф.-м.н., преподаватель Академии народного хозяйства при Правительстве РФ	14 278	12
27 сентября 10 ⁰⁰ – 14 ⁰⁰	Тематический семинар	КОМПАНИИ БРИТАНСКИХ ВИРГИНСКИХ ОСТРОВОВ И КИПРА: законодательство, корпоративное управление и корпоративные конфликты, налогообложение, схемы работы	Виктор ЯНОВИЧ, Магистр Права (LLM), преподаватель Первого Дома Консалтинга «Что делать Консалт», практик в области международного и российского предпринимательского права, международного налогообложения	7 080	6
28–29 сентября 10 ⁰⁰ – 18 ⁰⁰	Практический курс	Активная защита бизнеса в условиях конкурентной борьбы	Сергей КОЗЛОВ, к.фил.н., профессор Академии военных наук, консультант по вопросам экономической безопасности, руководитель тематического направления «Экономическая безопасность» в программах MBA	19 234	18
30 сентября – 1 октября 10 ⁰⁰ – 15 ⁰⁰	Семинар-практикум	Как мотивировать персонал в условиях нестабильной экономики: инструменты и технологии	Вероника ЯРНЫХ, к.э.н., бизнес-консультант, тренер. Руководитель и соведущая Школы кадрового аудита®. Зампред подкомитета по консалтингу и подготовке кадров для малого и среднего предпринимательства	17 700	14
5 октября 10 ⁰⁰ – 18 ⁰⁰	Тематический семинар	Управление запасами или когда и сколько закупать, чтобы избежать дефицита и перезаклада?	Константин ТЕРЁХИН, генеральный директор, Консультант-практик по управлению продажами	12 154	9
5–6 октября 10 ⁰⁰ – 18 ⁰⁰	Тематический семинар	Переговоры в жестких условиях	Ильмира ХАФИЗОВА, тренер-консультант, специалист в области продаж и переговоров, профессиональной подготовке персонала торговых, торгово-производственных и финансовых организаций; создании системы обслуживания Клиентов — Customer care; разработке стратегии заботы о Клиентах	19 234	15
5–6 октября 10 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Семинар-тренинг	Предотвращение угроз экономической, кадровой, информационной безопасности современного предприятия	Вадим КОМАРОВ, генеральный директор консалтинговой компании, эксперт по экономической безопасности, автор и ведущий семинаров-тренингов по вопросам организации системы экономической безопасности	15 222	13
6–7 октября 10 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Семинар-практикум	Как заставить клиента возвращаться к Вам снова и снова? Система лояльности: работа на продажи и репутацию	Андрей КРЫЛОВ, консультант по управлению, разработчик стратегий продвижения ряда известных торговых марок. Разработчик и ведущий авторских семинаров, практикумов, мастер-классов	20 650	16

Деловой туризм

12–19 ноября	Выездной семинар 	ДЕЛОВАЯ ПОЕЗДКА Посещение Международных Выставок MetalExpo и Equipbaie Франция – Париж	Участие в специализированных выставках MetalExpo и Equipbaie. Установление прямых контактов, поиск новых партнёров	150 000 за 2-х местное, 170 000 за 1-но местное	–
12–19 ноября	Выездной семинар 	ЗАРУБЕЖНАЯ СТАЖИРОВКА ЖКХ ГОРОДСКОЕ ХОЗЯЙСТВО МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ Франция – Париж	Участие в выставке «Управление совместной и жилищной собственностью». Обмен опытом с французскими коллегами с посещением объектов ЖКХ г. Парижа	150 000 за 2-х местное, 170 000 за 1-но местное	–

* Учебный абонемент «Что делать Квалификация» — это система скидок, которая позволяет сэкономить до 30% от стоимости обучения. Абонемент рассчитывается в единицах, которые по мере посещения мероприятий списываются. С 1 июня 2010 года при покупке абонемента Вы получаете подарочную мультикарту БУМ. Также информацию Вы можете получить на сайте www.4dk-seminar.ru, www.ucfd.ru и в Информере «Что делать Консалт».

ПРАКТИЧЕСКИЕ СЕМИНАРЫ (сентябрь 2010)

с использованием СПС КонсультантПлюс

Посещение практического семинара позволяет Вам:

- узнать основные изменения по конкретной теме и научиться быстро искать документы;
- научиться приемам глубокого анализа документов или правовых проблем;
- обменяться опытом с коллегами *и получить заряд хорошего настроения!*

ВЛАДЕЕШЬ ИНФОРМАЦИЕЙ –
ВЛАДЕЕШЬ СИТУАЦИЕЙ!



Дата и время проведения	Тема	Содержание темы	Преподаватель Первого Дома Консалтинга «Что делать Консалт»
21, 27 сентября 14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Налог на добавленную стоимость в 2010 году <i>Новинка!</i>	Налог на добавленную стоимость, изменения в налогообложении с января 2010 года. Налоговая база по НДС. Порядок применения налоговых вычетов по НДС. Оформление счетов-фактур, книг покупок и книг продаж.	Светлана ХИТРОВА
2, 6 сентября 14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Меры оперативного воздействия на должников в гражданском праве РФ <i>Новинка!</i>	Понятие самозащиты гражданских прав. Меры оперативного воздействия. Исполнение обязательства за счёт должника. Приостановление встречного исполнения. Отказ от принятия ненадлежащего исполнения. Соотношение мер оперативного воздействия с самоуправством.	Дмитрий ВОРОБЬЁВ
6, 23 сентября 10 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰	Бизнес-план: практические аспекты разработки*	Бизнес-план как инструмент привлечения инвестиций и оправдание убыточной деятельности. Руководство по составлению бизнес-плана (рассмотрение практических примеров). Основные ошибки.	Наталья ШЕПЕЛЕВА
13, 14, 16, 20, 23, 28, 30 сентября 14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Налог на прибыль организаций в 2010 году*	Налог на прибыль организаций, изменения с января 2010 года. Порядок определения доходов и расходов, их классификация. Доходы и расходы, не учитываемые в целях налогообложения. Налоговый и отчетный периоды. Перенос убытков на будущее.	Светлана ХИТРОВА
7, 13, 22, 29 сентября 10 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰	Расходы на содержание и эксплуатацию служебного автотранспорта*	Учет автотранспортных средств. Расходы на ГСМ. Путевой лист. Учёт талонов и топливных карт. Расходы на автостоянку. Расходы на ремонт.	Анна МИРОНОВА
2, 9, 15, 20, 27 сентября 10 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰	Договоры. Практика составления*	Регистрация договора аренды недвижимости: правила и особенности. Спорные вопросы налогообложения договоров аренды недвижимости. Ошибки в оформлении арендных отношений - негативные налоговые последствия.	Татьяна ОЛЕЙНИКОВА
7, 10, 17 сентября 14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Проверки ФСС и ПФР*	Порядок проведения проверок ФСС и ПФР с учетом изменений законодательства в 2010г. Проблемы в законодательстве. Оформление результатов и вынесение решения по материалам проверки.	Ярослав КАЛИНИН
3, 14 сентября 10 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰	Порядок осуществления деятельности индивидуальным предпринимателем*	Порядок государственной регистрации индивидуального предпринимателя. Необходимые документы. Внесение изменений в ЕГРИП. Регистрация (постановка на учёт) индивидуальных предпринимателей в ПФР и ФСС РФ. Порядок исчисления, уплаты страховых взносов с 2010 г.	Олеся ЕСИПЁНОК
1, 9 сентября 14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Командировочные расходы*	Нормативно-правовое регулирование командировок. Документальное оформление командировки. Командировочные расходы при исчислении налога на прибыль.	Михаил ЕСИН
21 сентября 10 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰	Механизм осуществления лизинговых сделок*	Процесс реализации лизинговой операции: этапы заключения, подготовка и юридическое оформление лизинговой сделки.	Татьяна ОЛЕЙНИКОВА
8, 16 сентября 10 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰	Учётная политика организаций*	Учётная политика для целей бухгалтерского и налогового учёта. Практические примеры разработки учётной политики для целей бухгалтерского и налогового учёта. Новое ПБУ 21/2008. Требования к учётной политике, установленные НК РФ.	Наталья ШЕПЕЛЕВА
Дату и время уточняйте	Отпускные*	Особенности обеспечения отпусками. Особенности деления, продления и переноса ежегодного оплачиваемого отпуска. Расчёт и выплата отпускных. Сроки выплаты.	Вера МИЗЮРЁВА
13, 21 сентября 14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Представительские расходы*	Спорные аспекты понятия «Представительские расходы» согласно ст. 264 НК РФ в сфере исчисления налоговой базы по налогу на прибыль. Документальное подтверждение и экономическое обоснование.	Михаил ЕСИН
6, 10 сентября 10 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰	Дебиторская задолженность – правовые вопросы*	Защита от риска неисполнения договора. Организация работы по взысканию дебиторской задолженности. Первоочередные мероприятия по взысканию дебиторской задолженности.	Александр ЗУЙКОВ
Дату и время уточняйте	Пособия по временной нетрудоспособности, по беременности и родам*	Особенности обеспечения пособиями по временной нетрудоспособности. Зависимость размера пособия от страхового стажа. Сроки назначения и выплаты пособий. Налогообложение пособий.	Вера МИЗЮРЁВА

Дату и время уточняйте	Вопросы исчисления и уплаты НДФЛ*	Исчисление НДФЛ: определение статуса налогоплательщика и источника получения доходов; облагаемые и необлагаемые выплаты; налоговые вычеты; ставки НДФЛ.	Вера МИЗЮРЁВА
Дату и время уточняйте	Страховые взносы: исчисление, уплата, контроль*	Взносы в Пенсионный Фонд, Фонды ОМС и ФСС - сущность новшеств. Варианты снижения нагрузки по страховым взносам. Тарифы страховых взносов, в т.ч. для отдельных хозяйствующих субъектов.	Вера МИЗЮРЁВА
1, 21, 30 сентября 10 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰	Трудовой Кодекс: основные аспекты увольнения*	Общие основания прекращения трудового договора. Сокращение. Собственное желание. Вариации на тему. Форма документов (заявление, уведомление, акт и т.д.). Пособия. Компенсации. Сроки.	Александр ЗУЙКОВ
7, 28, 24, 27 сентября 10 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰	Изменения в трудовом законодательстве*	Трудовой договор. Обязательные и дополнительные условия трудового договора. Срочный трудовой договор. Форма трудового договора. Порядок внесения изменений в трудовой договор. Трудовая инспекция.	Александр ЗУЙКОВ
3 сентября 14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰ 17 сентября 10 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰	Налоговая проверка – 2010. Встречаем во всеоружии. Практические рекомендации*	Изменение налогового законодательства 2010. Особенности истребования документов о налогоплательщике и сделках. Камеральная проверка: этапы, сроки и особенности. Выездная проверка: продление, приостановление и период проверки, сроки проверки, повторные проверки.	Ярослав КАЛИНИН
15 сентября 14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Камеральная проверка налоговой отчётности по отдельным видам налогов*	Камеральная проверка налога на прибыль, НДС, ЕСН, НДФЛ. Изменение порядка проведения в 2010 г. Порядок и этапы проведения проверки. Истребование дополнительных документов.	Ярослав КАЛИНИН
14 сентября 14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Контрольно-кассовая техника. Правила. Нарушения. Контроль*	Правила работы с ККТ. Органы, осуществляющие проверку ККТ. Правила проведения проверок налоговыми органами. Правомерность проведения контрольных закупок. Ответственность за неприменение ККТ.	Ярослав КАЛИНИН
7, 17, 24 сентября 14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Вопросы применения УСН и способы их решения*	Условия перехода на УСН и ее применение. Доходы и расходы при УСН. Порядок признания расходов при УСН с учетом последних изменений и разъяснений. Страховые взносы в 2010 и в 2011 году.	Олеся ЕСИПЁНОК
8, 22, 29 сентября 13 ⁰⁰ – 18 ⁰⁰	Основы работы с: системой КонсультантПлюс, программой MS Excel 2003 (для начинающих)	Поиск конкретных документов, информация о которых известна приблизительно. Правовой Навигатор. Обзор программы MS Excel 2003. Работа с документом. Листы книги. Столбцы и строки. Создание таблицы.	Анара ТРУНЯН
27 сентября 14.00 -17 ⁰⁰	Особенности работы с Microsoft Office 2007	Интерфейс пакета Microsoft Office 2007. Оформление текстовых документов в Word 2007. Новая функция связывания документов в Office 2007. Взаимодействие Microsoft Office 2007 с СПС КонсультантПлюс.	Ирина САВЧЕНКО
16 сентября 14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Деловые документы в MS Word 2007	Информационные технологии создания, сохранения, подготовки к печати деловых документов MS Word. Создание и использование таблиц, сносок, колонтитулов.	Ирина САВЧЕНКО
21, 28 сентября 10 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰ 14, 21, 28 сентября 14 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Экономические расчеты средствами MS Excel 2007 (для продвинутых пользователей)	Обработка данных с применением встроенных функций. Вставка встроенных функций в формулы. Математические, логические и статистические функции. Текстовые функции. Функции даты и времени. Функции баз данных.	Ирина САВЧЕНКО

Также информацию Вы можете получить на сайте www.4dk-seminar.ru и в Информере «Что делать Консалт»

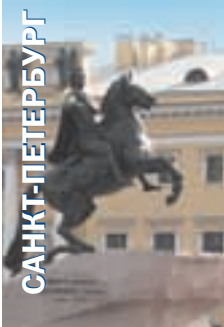
* По запросу аттестованным профессиональным бухгалтерам по окончании выдается сертификат о 10-часовом повышении квалификации в счёт ежегодной 40-часовой программы повышения квалификации членов ИПБР.
Для получения сертификата нужно предъявить: копию паспорта, копию членского билета, копию членского взноса за 2010 год, копию аттестата из ИПБР. Бланк сертификата оплачивается дополнительно (стоимость бланка — 1 180 руб).
Стоимость участия в одном практическом семинаре — 3 186 руб.
Для Клиентов компании «Что делать Консалт», сопровождаемых пользователями систем КонсультантПлюс, участие в практическом семинаре **БЕСПЛАТНО**.

Все участники практических семинаров обеспечиваются **методическим материалом**.

Зарегистрироваться Вы можете по тел.: (495) 974-73-74 доб. 40-10. Уточняйте дату и время проведения мероприятия!

Ключевые мероприятия в Санкт-Петербурге

Дата	Тип	Тема	Лектор	Стоимость руб.	Абонемент (единицы)
23 сентября 10 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	Тематический семинар	Подготовка налоговой и бухгалтерской отчётности за 9 месяцев. Применение налогового учета Сертификаты ИПБР	Татьяна ИВЧЕНКО, налоговый консультант, аудитор Алексей КУЛИКОВ, налоговый консультант, юрист	2 790	2
23 сентября 10 ⁰⁰ – 14 ⁰⁰	Семинар-тренинг	НДС в 2010 году на практических примерах в программе «1С:Бухгалтерия 8»	Ирина НОВОСЕЛЬСКАЯ, ведущий преподаватель «Что делать Консалт», аттестованный профессиональный бухгалтер	2 290	-
28 сентября 10 ⁰⁰ – 14 ⁰⁰	Тематический семинар	УСН. Расчёт налога за 9 месяцев и ведение учёта. Изменения законодательства	Татьяна ИВЧЕНКО, налоговый консультант, аудитор	1 970	2



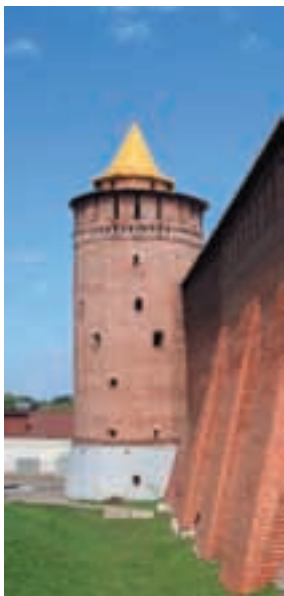
В Коломну на ретро-поезде

Центр повышения квалификации компании «Что делать Консалт» представляет новое интересное предложение — выездной семинар в Коломну на ретро-поезде.

Коломна — один из древних городов Московской области, который называют Подмосковным Суздалем за обилие памятников архитектуры.



Экскурсия по городу начнется с центра — с территории Кремля, расположенного на высоком правом берегу, на слиянии рек Москва-река и Коломенка. Кремль в Коломне — один из самых больших и мощных крепостей своего времени. Он был построен за шесть лет с 1525–1531 года по приказу Василия III. В кремле сохранились 7 башен и остатки крепостных стен.



Одна из башен, именуемая «Маринкиной», имеет длинную историю, связанную с легендой. По преданию жена Лжедмитрия II Марина Мнишек была замурована в Маринкиной башне. Она одна из самых ярких фигур русской Смуты начала XVII века, сумевшая вызвать к себе жестокую ненависть своих подданных. Ее считали главной виновницей всех бед и несчастий, обрушившихся на Русское государство, воплощением зла. Так вот, после смерти души женщины стала часто посещать это место. Тогда один коломенский воевода с местными священниками окропили

башню святой водой, чтобы дух Марины освободился, но, согласно легенде, она по сей день летает вокруг башни в виде черного ворона. Эту башню часто можно увидеть на коломенских сувенирах, на фотографиях и картинках.

Еще Вы познакомитесь с пятиглавым Успенским собором, который был заново отстроен в 1672–1682 годах на месте разрушившейся белокаменной постройки времен Дмитрия Донского. На севере от собора стоит небольшая Воскресенская церковь, где по преданию венчались Дмитрий Донской и суздальская княжна Евдокия.



В одной из кремлёвских башен расположен своеобразный музей русского оружия. Здесь оружие можно не только увидеть, но и потрогать. Вам расскажут о традициях русского воинского искусства. Можно будет примерить «по руке» оружие, облачиться в доспехи и воинское снаряжение. Также Вас ждет театрализованное выступление «Обращение с древнерусским оружием, бои, поединки, фехтовальные сюжеты».

Далее во флигеле усадьбы XVIII века купцов Сурановых Вы узнаете секреты старинного коломенского производства. В далеком XV столетии придумали коломенцы вкусное и полезное лакомство — пастилу. Коробочки с пастилой расходились по всей России и даже поставлялись к императорскому двору.

Старинная пастила, изготовленная по рецептам XIX века, совсем не похожа на нынешнюю. Настоящее произведение искусства из взбитого яблочного пюре с медом, ягодами и орехами!

За круглым столом под тихий рассказ настоящей Пастильницы с ароматным чаем Вы угоститесь уникальной коломенской пастилой.

Записаться на выездной семинар, который состоится 19 сентября, можно по телефону в Москве **(495) 784-73-75** или по электронной почте **cpk@4dk.ru** ☎



ВЫ ПОПАЛИ В ЛАБИРИНТ бухгалтерского и налогового учёта в 1С?

Путь станет легче
с Вашим персональным
консультантом 1С

«Программа работает так,
как я хочу!!!»



ПБУ 18/02

Модернизация ОС

Отчёт для руководителя

Курсовые разницы

Отчётность

Архив базы

Обновление

Новая печатная форма

Выписка банка

Расчет зарплаты

Закрытие месяца

Книга покупок – книга продаж

Настройка и изучение 1С

Персональный консультант:

- Всегда на связи
- Приезжает в офис в удобное для Вас время
- Решает задачи бухгалтерского и налогового учёта в 1С
- Ответит на любой Ваш вопрос по работе с программой 1С
- Настроит 1С, учитывая особенности Вашей организации
- Окажет постоянную поддержку

START



«Купил 1С: что делать?»

Закажите услугу «Абонентское обслуживание 1С» по телефону (495) 784-77-33 или на сайте www.4dk-1c.ru

День Знаний

начало осеннего семестра для бухгалтеров

ПРИХОДИТЕ
на специальный форум
для Клиентов «Что делать Консалт»

Подготовка бухгалтерской и налоговой отчётности в 2010 году

Лектор: Новикова Татьяна Александровна
к.э.н., доцент кафедры «Налоги и налогообложение» Московского городского университета управления Правительства Москвы, генеральный директор аудиторской фирмы, аттестованный налоговый консультант

14 сентября

в помещении культурного центра
«Меридиан» (станция метро Калужская)

Внимание, ВАЖНО!

В рамках программы: 😊😊
«Ваши друзья – наши друзья»

Пригласите на форум своих друзей и знакомых, которые пока ещё не используют в работе системы «КонсультантПлюс».

Для получения приглашения обратитесь к Вашему персональному консультанту.

Подробная информация в журналах «Что делать Обозрение», на сайте www.4dk.ru и по телефону (495) 974-73-74