

Антикризисное пособие

Инвестиционный Фонд США - Россия предлагает антикризисное пособие для российских предприятий малого бизнеса по выживанию и оздоровлению экономической деятельности. Инвестиционный фонд США-Россия не несет ответственности по каким бы то ни было претензиям по возмещению ущерба, понесенного в результате действий любого конечного пользователя данного Web-сайта, который полагался на содержащуюся в сайте информацию. Содержание данного Web-сайта может быть использовано только в информационных целях и в качестве общего руководства по ведению бизнеса в России в условиях текущего финансового кризиса и не должно рассматриваться в качестве рекомендаций применительно к конкретным ситуациям или операциям конечного пользователя. Информация представлена в том виде, в котором она была получена, без каких-либо гарантий в отношении ее полноты или своевременности, и без каких бы то ни было иных явно выраженных или подразумеваемых гарантий.

Содержание

- 1 - **УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ**
- 2 - **СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ И УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ**
- 3 - **РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТИ**
- 4 - **ОТНОШЕНИЯ С ТРЕТЬИМИ ЛИЦАМИ**
- 5 - **КАДРОВЫЕ ВОПРОСЫ И ВОПРОСЫ, СВЯЗАННЫЕ С ОПЛАТОЙ ТРУДА**
- 6 - **ЮРИДИЧЕСКИЕ И КОММЕРЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ**
- 7 - **ОТДЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ**

Управление денежными средствами

- 1 - **ВОСЕМЬ СПОСОБОВ УВЕЛИЧЕНИЯ ПОСТУПЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ**
- 2 - **ВОПРОСЫ КОНТРОЛЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ СЧЕТАМИ**
- 3 - **ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ПО ЮРИДИЧЕСКИМ И НАЛОГОВЫМ АСПЕКТАМ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ**
- 4 - **ПРИНЦИПЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ**
- 5 - **ПРИЛОЖЕНИЕ**

Восемь способов увеличения поступления денежных средств

МЕТОД 1

Рекомендации по изысканию дополнительных денежных поступлений от ваших основных средств:

- а)** проанализируйте степень использования вашего оборудования/имущества с тем, чтобы определить перечень имущества, не используемого в текущей хозяйственной

деятельности; обсудите с инженерным персоналом какое оборудование является необходимым для поддержания текущего и ожидаемого уровня производства, возможности оптимизации использования помещений или возможности нахождения подрядчика для выполнения некоторых производственных процессов на стороне;

- b)** определите круг потенциальных покупателей/пользователей излишнего оборудования/имущества посредством изучения конкурентов или возможностей альтернативного использования рассматриваемого имущества;
- c)** выберите наиболее подходящие каналы коммуникации для эффективного доведения до участников рынка вашего предложения о продаже/сдаче в аренду имущества;
- d)** сдайте в аренду/продайте мало используемое оборудование/имущество;
- e)** выполните процедуры консервации имущества и подпишите акт консервации, который вы должны будете представить в свою местную налоговую инспекцию. Это позволит вам исключить это имущество из расчета налогооблагаемой базы при расчете платежей по налогу на имущество;
- f)** изучите возможности перезаключить арендный договор с вашим нынешним арендодателем;
- g)** изучите возможности перевода вашей деятельности в менее дорогое место. При этом учитывайте все расходы, которые могут возникнуть в связи с переездом;
- h)** рассмотрите варианты централизации вашей деятельности за счет перевода подразделений в одно или меньшее количество месторасположений с целью избежания дублирования хозяйственных функций в различных подразделениях и, таким образом, высвобождения дополнительного имущества для возможной продажи/сдачи в аренду.

МЕТОД 2

Советы по взысканию задолженности с целью ускорения оборачиваемости денежных средств:

- a)** создайте стимулы своим клиентам быстрее платить по счетам путем предоставления специальных скидок;
- b)** создайте систему оценки клиентов, которая бы суммировала все риски, связанные с таким деловым партнером. Ваша общая зависимость от такого партнера будет включать его дебиторскую задолженность, товары на складе, подготовленные к отгрузке, продукцию в производстве, предназначенную этому клиенту. Установите формальные лимиты кредита каждому клиенту, которые будут определяться вашими общими отношениями с этим клиентом, вашими потребностями в денежных средствах, и вашей оценкой финансового положения конкретного клиента;
- c)** сделайте ваших менеджеров по продажам ответственными за наблюдением и обновлением статуса клиента. Привяжите оплату их труда к реальному сбору денежных средств с клиентов, с которыми они работают;
- d)** рассмотрите возможность продажи вашей дебиторской задолженности вашему банку;

МЕТОД 3

Рекомендации по разграничению выплат кредиторам по степени приоритетности для уменьшения оттока денежных средств:

- a)** Разделите ваших поставщиков на категории по степени их важности для деятельности и прибыльности вашей компании. Интенсифицируйте ваши контакты с критически важными поставщиками с тем, чтобы укрепить взаимопонимание и стремление к

сотрудничеству;

- b)** Предложите различные схемы платежей: убедите ваших кредиторов, что новый подход был бы наилучшим способом для обеих сторон сохранить взаимовыгодные отношения, и постарайтесь достичь соответствующего соглашения об этом;
- c)** Отложите осуществление платежей менее важным поставщикам;
- d)** Найдите альтернативных поставщиков, предлагающих более выгодные условия, и используйте эту информацию для дальнейших переговоров с вашими нынешними поставщиками.

МЕТОД 4

Советы по реорганизации инвентарных запасов:

- a)** Разнесите по категориям ваши запасы по степени их важности для стабильности деятельности вашей компании. Проанализируйте оборот запасов по видам: уменьшите объемы тех видов запасов, которые не являются критическими для функционирования бизнеса;
- b)** Уменьшите размеры неприкосновенных запасов (или запасов, хранящихся в качестве буфера) за счет достижения договоренности о более коротком сроке выполнения заказа на поставку такого товара, если возможно;
- c)** Улучшите вашу деятельность в области заказов на снабжение путем внедрения более эффективных контрольных процедур, таких как централизация хранения и отпуска товаров, перераспределение площадей хранения или улучшение/минимизация документооборота. Работайте более плотно с вашими поставщиками над вопросами ускоренной поставки и предоставьте им стимулы в виде более привлекательных для них условий оплаты;
- d)** Рассмотрите возможность распродажи залежавшихся запасов со скидками с тем, чтобы получить дополнительные денежные средства, однако избегайте перенасыщения вашего рынка товарами по бросовым ценам, так как это негативным образом скажется на последующих продажах ваших товаров, а также сделает невозможным реализацию стратегии повышения цен.

МЕТОД 5

Рекомендации по увеличению притока денежных средств за счет пересмотра планов капитальных вложений:

- a)** Оцените, какие срочные потребности в капитальных инвестициях вы не можете отложить на более поздний срок;
- b)** Остановите инвестиционные проекты, которые стали менее эффективными в результате изменения финансовой ситуации в России. Изучите возможности возврата полностью или частично вложенных средств;
- c)** Измените график ваших инвестиций так, чтобы уменьшить пиковую нагрузку на ваши денежные потоки, путем пересмотра этапов вложений так, чтобы сопутствующий отток денежных средств не ухудшал бы способность вашей компании осуществлять другие срочные платежи;
- d)** Откажитесь от тех капитальных расходов, которые не могут дать немедленную отдачу для вашей компании;
- e)** Подсчитайте ожидаемые расходы на закрытие определенных направлений

деятельности/производственных линий, такие как расходы на демонтаж оборудования, его транспортировку, уборку и очистку, увольнение персонала, и т.д., и сравните их с предполагаемыми убытками в течение периода снижения деловой активности.

МЕТОД 6

Рекомендации по увеличению поступления денежных средств из заинтересованных финансовых источников, не связанных с взаимной торговлей:

- a) Исследуйте финансовые условия краткосрочного финансирования, предлагаемого вашим банком, и варианты их улучшения;
- b) Пересмотрите условия вашего долга (отсрочка выплаты основной суммы, снижение процентной ставки), и изучите возможность рефинансирования ваших кредитов в других банках;
- c) Если нет других возможностей или источников для финансирования ваших операций, проведите переговоры с акционерами или владельцами компании о изыскании дополнительных финансовых ресурсов;
- d) Уменьшите или отложите всякие намеченные выплаты дивидендов.

МЕТОД 7

Советы по оптимизации или уменьшению затрат:

- a) Оптимизируйте или уменьшите затраты на оплату труда: внедрите бонусные схемы оплаты; разделите бремя сокращения зарплат, если таковое будет осуществляться (смотрите также *Модуль Трудовых Вопросов* и *Модуль Сокращения Затрат и Финансового Управления*);
- b) Упростите вашу организационную структуру с целью устранения излишних уровней управления и сокращения затрат на оплату труда;
- c) Общехозяйственные расходы должны быть существенно уменьшены (затраты на содержание автотранспорта, представительские расходы и т.д.);
- d) Перезаключите договора, определяющие вашу задолженность в твердой валюте, в рублевую задолженность, например, объясните вашему кредитору что, если только ваша задолженность не будет переведена в новую форму, ее последующий возврат может зависеть от формальной процедуры банкротства, что может означать для них возврат долга в сокращенном объеме или не возврат вообще. Убедите ваших кредиторов работать с вами с тем, чтобы создать более стабильный базис для постепенной выплаты долга в соответствии с согласованным твердым графиком его выплаты (смотрите также *Модуль Сокращения Затрат и Финансового Управления*).

МЕТОД 8

Методы увеличения продаж:

- a) Проводите ограниченные маркетинговые исследования на ежедневной/еженедельной основе. Например, проводите наблюдения за розничными/оптовыми ценами в вашем и соседних регионах, проводите пробные ограниченные распродажи со скидками, проводите анализ официальной/отраслевой статистической информации, и т.д.;
- b) Тщательно оцените прогнозируемые наценки по группам реализуемых товаров для того, чтобы определить группы товаров, приносящие наибольшую прибыль, и, как следствие,

именно те, на которых вы должны сосредоточить свое внимание;

- c) Переоцените факторы потребительского спроса, такие как потребительские свойства/приоритет при приобретении, цена, качество, тенденции моды, сезонные факторы и т.д.;
- d) Определите группы продуктов, которые наилучшим образом подходят к изменившимся рыночным условиям, и сконцентрируйтесь на них;
- e) Определите ваши области профессионального знания, проанализируйте ваши конкурентные преимущества и разработайте пути извлечения выгоды из них;
- f) Проанализируйте цены и объемы реализуемой продукции, найдите наиболее разумный компромисс, который поможет вам увеличить поступление дополнительных денежных средств, несмотря на снижение объемов продаж (путем увеличения цены и торговых наценок):
 - поднимите вашу отпускную цену, если рынок позволит, для того, чтобы увеличить валовую прибыль;
 - уменьшите вашу отпускную цену для того, чтобы увеличить вашу долю на рынке и объемы продаж.

Вопросы контроля денежных средств и управления банковскими счетами

I

Установите соответствующую систему контроля денежных средств путем:

- a) Проведения ежедневной сверки баланса наличных денежных средств;
- b) Установите систему предварительных запросов на выделение денежных средств, которые должны будут рассматриваться высшим руководством еженедельно или даже ежедневно;
- c) Сосредоточьте полномочия выдачи разрешений на выделение денежных средств в руках одного, двух, трех руководителей даже для небольших покупок;
- d) Сделайте процесс сбора оплаты за поставленные товары и услуги главной обязанностью одного из старших менеджеров.

II

Меры, уменьшающие сложности в работе с вашим проблемным банком или проблемным банком вашего клиента:

- a) Держите ваши денежные резервы в банке на минимуме, поскольку это позволит вам минимизировать риски обесценивания рубля и блокирования банковской системы; используйте свободные денежные средства для предоплаты ваших расходов (а именно, зарплата сотрудников, приобретение сырья и материалов), в особенности номинированных в твердой валюте;
- b) Откройте счета в нескольких банках для рассредоточения риска;
- c) Попробуйте оплатить налоги денежными средствами, замороженными в банке;
- d) Выясните, кто является должником проблемного банка, и проведите платеж с их помощью путем покупки их долга, например, используя вексельные платежи

Юридические и налоговые аспекты управления денежными средствами

I

Вопросы существующих лимитов кассовой наличности, которые надо иметь в виду:

- a) Наличные денежные средства, полученные предприятием в качестве оплаты, должны быть помещены на расчетный счет предприятия в банке;
- b) Наличные денежные средства могут также храниться в кассе предприятия в пределах лимитов, установленных обслуживающим банком и утвержденных руководством компании;
- c) Лимиты кассовой наличности для предприятий, имеющих кассовые аппараты и торгующих за наличный расчет, определены законодательно;
- d) Каждый кассовый аппарат должен быть зарегистрирован в налоговых органах по месту нахождения предприятия;
- e) Наличные денежные средства сверх установленных лимитов должны быть размещены в банке;
- f) Допускается превышение на период не более 3-х дней лимитов кассовой наличности, направляемой для выплаты сотрудникам зарплаты, социальной помощи и стипендий;
- g) Предприятия могут расходовать наличные денежные средства только на цели, предусмотренные законодательством;
- h) Предприятия не имеют права накапливать наличные денежные средства для осуществления платежей в будущем.

II

Операции с наличными денежными средствами между двумя юридическими лицами:

- a) а) разовый платеж не должен превышать:
 - между юридическими лицами - 10 000 рублей
 - платежи потребительских кооперативов юридическим лицам за товары, продукты и сырье - 15000 рублей.

Смотрите также [Модуль Юридических Вопросы](#)

III

Как работать с импортно-экспортными операциями:

- a) Держите ваши товарные запасы, номинированные в твердой валюте, на таможенных складах/складах временного хранения для того, чтобы избежать постановки этих запасов на баланс компании (смотрите также [Модуль Налоговых Вопросы](#));
- b) Сократите период сбора дебиторской задолженности, номинированной в твердой валюте, по тем же причинам;

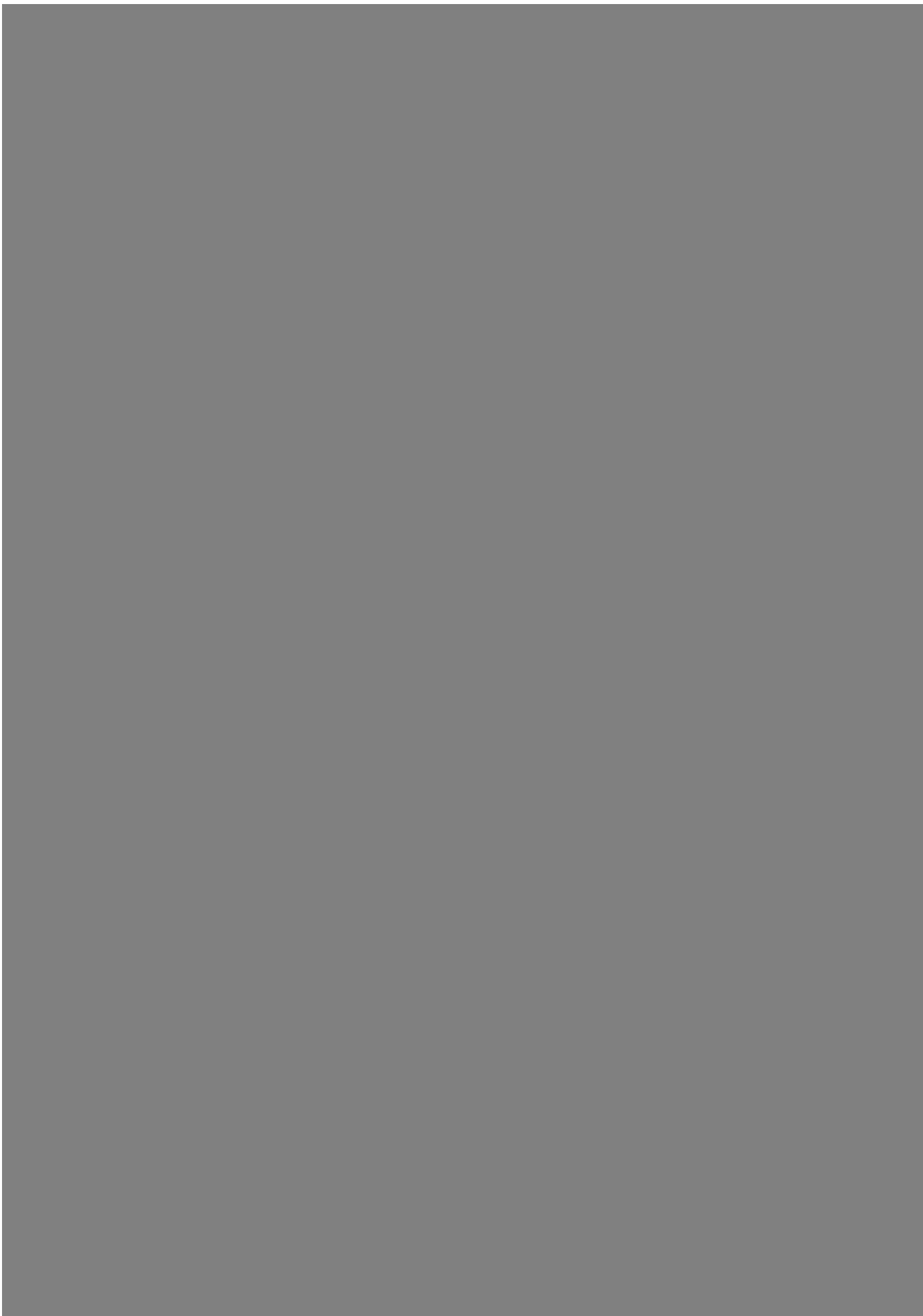
Принципы прогнозирования движения денежных средств

I

Основные шаги, необходимые для построения прогноза движения денежных средств:

- a) Подготовьте отчеты за прошлые периоды на основе имеющихся в компании данных и проанализируйте определяющие тенденции и закономерности;
- b) Используйте для подготовки отчетов надежную и полную информацию; они будут использоваться для внутренних целей и качество управленческих решений будет зависеть от качества использованной информации;
- c) Определите критические статьи или параметры, которые вы хотели бы отслеживать регулярно (остаток денежных средств, продажи в единицах продукции, цены, себестоимость, затраты на зарплату, налоговые и внебюджетные обязательства);
- d) Изучите прилагаемую примерную финансовую модель (смотри [Примерную электронную таблицу движения денежных средств](#));
- e) Определите подходящую периодичность ваших прогнозов, принимая во внимание непостоянность и колебания вашего бизнеса, например, недельную, двухнедельную, месячную и т.д.;
- f) Проанализируйте цены и объемы продаваемой продукции для того, чтобы определить вновь возникающие тенденции и закономерности;
- g) Выведите предположения для ваших прогнозов, основываясь на результатах анализа финансовой отчетности за прошлые периоды;
- h) Разделите ваш прогноз продаж на доли продаж, осуществляемую на условиях предоплаты и в кредит. Бартерные операции могут рассматриваться формой продаж в кредит с более длительным сроком взыскания задолженности;
- i) Оцените прогнозируемую валовую прибыль по группам товаров для того, чтобы оптимизировать ваш ассортимент предлагаемой продукции;
- j) Регулярно рассматривайте актуальность допущений и предположений, на которых построена ваша модель. Основывайте изменения в них на анализе расхождений между спрогнозированными и фактическими результатами, а также на вновь возникающих рыночных тенденциях;
- k) Рассчитайте резервы на сомнительные долги и принимайте их в расчет при прогнозировании притока денежных средств. Ускорьте списание сомнительных долгов по давно просроченной задолженности с баланса, который вы ведете для управления финансами и внутреннего пользования;
- l) Рассматривайте различные сценарии, однако используйте пессимистический подход к определению уровня ваших денежных резервов;
- m) Постройте прогнозируемые балансы и отчеты о прибылях и убытках на основе предположений и допущений, которые вы разработали;
- n) Дополнительно, оцените необходимость использования простой краткосрочной модели движения денежных средств, построенной прямым методом. Она будет состоять из ожидаемых денежных поступлений и конкретных платежей, которые необходимо сделать в течение рассматриваемого периода.





экономить на стоимости сырья. Советский лозунг "Экономика должна быть экономной" сохраняет свою силу и в нынешних условиях.

Пример: компания по производству прохладительных напитков смогла снизить

свои затраты на производство тары на 30 процентов, перенастроив машину для производства пластиковых бутылок таким образом, чтобы она могла использовать более легкие (и как следствие менее дорогие) заготовки для изготовления бутылок прежнего размера.

Примеры организации более эффективного управления производственными процессами приведены в [Приложении 3. Система Своевременного Пополнения Товарно-Материальных Запасов \(ЖТ\)](#).

- Придать первостепенное значение процессу закупок сырья и материалов.
Пример: вскоре после событий 17 августа 1998 г. компания - производитель продуктов питания перевела своих лучших менеджеров из отдела продаж в отдел закупок сырья и материалов. В результате компания смогла сохранить затраты на материалы почти на прежнем уровне, найдя новых поставщиков.
- Пересмотреть политику учета сырья и материалов с целью минимизации налоговых платежей. Методики учета приводятся в [Приложении 8. Различные системы учета товарно-материальных запасов](#).

3 Сокращение производственных затрат.

Приведенные ниже вопросы можно использовать для оценки эффективности усилий по сокращению затрат.

- **Арендные платежи**
 - Может ли ваша компания пересмотреть условия действующего арендного соглашения?
 - Может ли ваша компания переехать в другое здание или помещение?
 - Может ли ваша компания отдать часть занимаемой площади в субаренду?
 - Не выгоднее ли вашей компании выкупить арендуемое помещение?
- **Коммунальные платежи**
 - Может ли ваша компания ввести более жесткий контроль за потреблением энергоресурсов?
 - Может ли ваша компания внедрить более экономичные процессы?
 - Может ли ваша компания перейти на новые условия оплаты коммунальных услуг?
Пример: компания может оплачивать свои счета векселями, выпущенными самим производителем электроэнергии. Обычно такие векселя можно купить со скидкой.
- **Ремонт и обслуживание оборудования**
 - Может ли ваша компания отложить на длительный или хотя бы короткий срок некоторые работы по текущему обслуживанию оборудования?
 - Не выгоднее ли компании отказаться от услуг подрядчиков и отремонтировать оборудование своими силами, или же компании будет дешевле нанять для этого специализированную организацию, если текущее обслуживание осуществляется самой компанией?
 - Может ли компания договориться с нынешними подрядчиками об улучшении в свою пользу условий договора об обслуживании

оборудования?

- Может ли компания найти новых поставщиков сервисных услуг?
- Интеграция и дезинтеграция
 - Может ли компания снизить затраты за счет вертикальной интеграции с поставщиками или клиентами или за счет горизонтальной интеграции с другими производителями?
 - Может ли компания снизить затраты за счет расширения сферы своего бизнеса на другие звенья производственного цикла, отказавшись от сотрудничества со смежниками? Или наоборот - компании выгоднее сузить свою производственную сферу, уступив часть производственного цикла или вспомогательные работы другому производителю?

4 Сокращение затрат на рекламу продукции

- Пересмотрите свой рекламный бюджет:
 - Приносят ли реклама дополнительный доход превышающий рекламные затраты?
 - Существуют ли данные подтверждающие, что увеличение затрат на рекламу сочетается с повышением объема продаж?
- Сконцентрируйте ваш рекламный бюджет на наиболее эффективных видах рекламы.
- Проведите переговоры с вашим рекламным агентством с целью пересмотра условий договора в лучшую для вас сторону. В противном случае найдите рекламное агентство с более выгодными условиями.
- Изучите возможность оплаты рекламных услуг с помощью бартерных операций.

5 Дополнительные меры по снижению затрат

Может ли компания снизить затраты, сократив расходы на:

- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы?
- поддержание широкого ассортимента продукции?
- исследование рынка, рекламу и продвижение товаров или услуг?
- поддержание широкого круга клиентов?
- поддержание определенного качества услуг?
- тщательный отбор сырья и компонентов с определенными техническими характеристиками?
- оплату труда?
- повышение квалификации сотрудников?
- механизацию производственного процесса?
- организацию производства?
- сохранение существующей политики в отношении обслуживания техники и

оборудования?

- скорость выполнения заказов?
- сохранение гибкости производственного процесса?
- поддержку каналов дистрибуции произведенной продукции?

6 Государственная поддержка

Может ли компания получить выгоду от какой-либо государственной программы поддержки предпринимательства путем:

- лоббирования принятия соответствующего местного и федерального законодательства
- получения льгот и субсидий
Например, в целях поддержки малого предпринимательства Московское правительство создало [Реестр субъектов малого предпринимательства \(Приложение 4\)](#).

IV

Наиболее распространенные ошибки, совершаемые при сокращении затрат

- 1 Неверное определение наиболее важных статей затрат, подлежащих сокращению. Ошибки такого рода менее характерны для малых и средних предприятий, поскольку руководство таких предприятий, как правило, имеет хорошее представление о своих наиболее существенных расходах. Однако по мере расширения компании и усложнения ее бизнеса руководство может не заметить рост затрат на отдельных участках.
Пример: компания концентрирует внимание на наиболее легко определяемых затратах и не замечает существенные и часто неоправданные затраты, скрытые в статье "прочие расходы".
- 2 Неправильное определение носителей затрат предприятия.
Пример: стремясь к низким производственным затратам на единицу продукции, компания может начать производить больше товаров, чем она может продать. В результате стремление снизить производственные затраты на единицу продукции может привести к их общему увеличению из-за перепроизводства. Вместо этого компании следовало бы сфокусировать внимание на сокращении общих производственных затрат.
- 3 Потеря индивидуальности и, как следствие, конкурентоспособности продукции компании, особенно, если отличительной чертой продукции являлось качество. Такое последствие сокращения затрат является для компании особенно пагубным. Хотя резкое сокращение затрат может в короткий срок увеличить прибыли компании, в долгосрочной перспективе оно нанесет ей непоправимый вред
Пример: экономя на подборе и профессиональной подготовке персонала, магазин модной одежды, возможно, получит определенную выгоду. Однако такая экономия может подорвать престиж магазина и привести к потере клиентов.
- 4 Серьезное ухудшение отношений с вовлеченными в бизнес сторонами (поставщиками, сотрудниками компании) из-за чрезмерного "выкручивания рук"
- 5 Снижение затрат на важных участках ниже допустимого предела.
Пример: без меры урезая трудовые затраты, компания может потерять ключевых сотрудников.
- 6 Непонимание механизма взаимозависимости затрат компании. Ведь иногда общего

снижения затрат можно добиться, увеличив их на какой-то отдельный вид деятельности.
Пример: увеличение командировочных расходов может привести к заключению контрактов с новыми поставщиками, продающими сырье и материалы дешевле, чем старые поставщики.

Управление финансами

I

Оживление объема продаж

Для увеличения выручки от продаж можно:

- воздержаться от резкого повышения рублевых отпускных цен и увеличить объем продаж;
- развить отношения с существующими клиентами;
- привлечь новых клиентов;
- предложить новую продукцию, на которую существует спрос;
- использовать свободные производственные мощности, заключив контракты о производстве на давальческом сырье;
- разработать и внедрить программу торговых скидок и льгот для покупателей.

1 Сдерживание отпускных рублевых цен и увеличение объема продаж

- Для сохранения или увеличения объема продаж в первую очередь необходимо сдерживать рост отпускных рублевых цен. Сдерживание цен, однако, ведет к снижению размера чистой прибыли (и коэффициентов прибыльности).
- Расчет новой цены должен учитывать истинные производственные затраты. Важно отличать их от полных затрат.

Пример: амортизация является естественным компонентом в структуре полных затрат. Однако, было бы неправомерно относить амортизацию к истинным затратам и принимать ее во внимание, когда решается вопрос можно снизить цены или нет. Можно рекомендовать следующий подход:

1. *сделайте расчет дополнительной выручки от снижения цен и увеличения объема продаж;*
2. *сделайте расчет дополнительных затрат, связанных с увеличением объема производства;*
3. *если оценка дополнительной выручки превышает ожидаемые дополнительные затраты, значит цены можно снизить.*

2 Развитие отношений с клиентами

- Поддерживайте постоянные контакты с клиентами - звоните и встречайтесь с ними;
- Старайтесь понять их проблемы;
- Старайтесь находить совместно с клиентами взаимоприемлемые варианты ведения бизнеса и схем оплаты, которые помогут клиентам решать их проблемы;
- Определите дополнительные потребности клиентов и подумайте, как

удовлетворить их;

- Найдите возможность расширить комплекс услуг, предоставляемых вашим клиентам, с тем, чтобы удовлетворять их потребности лучше, чем это делают ваши конкуренты;
- Совместно с клиентами изучите возможность выпуска новой продукции (смотрите [Приложение 5. Образец вопросника для экспресс-анализа рынка](#));
- Заключайте стратегические союзы с вашими клиентами, когда это уместно (см. Раздел А настоящего модуля о развитии вертикальных и горизонтальных интеграций).

3 Привлечение новых клиентов

- Составьте список потенциальных клиентов.
- Сделайте оценку затрат, необходимых для привлечения новых клиентов, и оценку потенциального прироста выручки от расширения круга клиентов.
- Разработайте стратегию привлечения новых клиентов через поставщиков, существующих покупателей, дилеров и т.п. или путем прямых телефонных звонков потенциальным клиентам с предложениями о сотрудничестве. Возможно вам необходимо будет подготовить презентацию вашей компании или ее продукции (услуг).
- Разработайте привлекательный пакет услуг, который вы предложите потенциальному клиенту. При этом по возможности полно учтите индивидуальные потребности каждого клиента.
- Подготовьте привлекательную рекламную программу, нацеленную на потенциальных клиентов.
- Добейтесь получения обратной связи, чтобы оценить эффективность ваших усилий.

4 Предложение новой продукции

Приведенные ниже предложения являются "базовым" подходом к подготовке выпуска новой продукции на рынок.

- Сделайте предварительную оценку возможного спроса на продукцию, которую вы можете предложить.
- Изучите своих конкурентов.
- Сделайте оценку дополнительных затрат, связанных с внедрением в производство и продвижением на рынок новой продукции.
- Рассмотрите возможные каналы распространения новой продукции.
- Проведите рыночное исследование возможных клиентов для проверки потенциального спроса и возможного диапазона цен продажи (смотрите [Образец вопросника для экспресс-анализа рынка](#)).
- Составьте список потенциальных клиентов.
- Оцените платежеспособность потенциальных клиентов.
- Постарайтесь сформировать портфель заказов от потенциально заинтересованных и платежеспособных клиентов (состоящий хотя бы из соглашений о намерении,

писем о заинтересованности и т.п.).

- Если все перечисленное выше получилось, начинайте внедрение новой продукции.

5 Использование свободных мощностей

Сокращение объемов производства ведет к освобождению производственных мощностей. Поэтому полезно подумать о том, каким способом можно извлечь из этой ситуации дополнительный доход.

Изучение спроса на использование свободных мощностей и анализ выгоды аналогичны описанному выше процессу изучения потенциала для предложения новой продукции.

- Если сокращение производства привело к освобождению производственных (офисных) площадей, вы можете попробовать сдать их в аренду или субаренду. Это особенно актуально, когда освобождаются офисные и складские помещения.
- Если сокращение производства привело к простоям станков и оборудования, вы можете предложить услуги по производству на давальческом сырье (их иногда называют толлинговыми услугами) для тех производителей, которые завоевали определенную долю на рынке, но из-за финансового кризиса не в состоянии содержать свое собственное оборудование, или планировали приобрести оборудование, но временно не могут выделить для его покупки необходимые средства.

Пример 1: Компания А производит прохладительные напитки. Она оснащена широким набором оборудования, включающим станки для производства пре-форм, выдува бутылок, обработки воды, приготовления сиропов и розлива напитков в бутылки. Компания Б занята в таком же производстве, хотя ее бизнес оснащен скромнее: она производит бутылки и разливает напитки, но не обрабатывает воду. Компания Б арендует производственные площади и до кризиса рассматривала возможность покупки более совершенного оборудования, перехода на более современные технологические процессы. После начала кризиса продукция компании Б продолжает пользоваться спросом, и рынок по-прежнему признает ее торговую марку. Однако, теперь компания Б не в состоянии платить за аренду производственных помещений и купить более совершенное оборудование. В этой ситуации она может заключить толлинговый договор с компанией А, по которому последняя будет производить бутылки, обрабатывать воду или разливать напитки в бутылки, либо полностью выполнять все эти работы и выпускать продукцию под торговой маркой компании Б. Таким образом компания А может использовать свои свободные производственные мощности для оказания отдельных толлинговых услуг или предложить пакет толлинговых услуг, охватывающих полный производственный цикл. Это позволит компании А получать дополнительный доход.

Пример 2: Компания В занимается торговлей растительным маслом в бутылках. Известно, что этой компании стало выгоднее покупать разливное масло большими партиями в цистернах и затем самостоятельно разливать его в бутылки. Однако у компании нет своих мощностей для изготовления бутылок и розлива масла. Нет у нее и средств для соответствующих капитальных вложений. В этой ситуации компания А может переналадить свои производственные линии под розлив растительного масла и предложить их в качестве толлинговых услуг компании В, создав для себя дополнительный источник выручки.

6 Разработка программы скидок и льгот для покупателей

Сокращение доли продаж в кредит и на консигнацию и относительное увеличение продаж на условиях предоплаты улучшает финансовое положение вашей компании, ее

способность платить по текущим обязательствам. Однако, ваши клиенты, скорее всего, будут стараться строить свой бизнес на тех же принципах. Чтобы заинтересовать ваших клиентов в предоплате или в своевременном погашении задолженности за поставленные вашей компанией товары или оказанные услуги, вы должны разработать достаточно привлекательные системы скидок и льгот. Для этого необходимо сделать следующее:

- Рассчитайте минимально допустимый процент чистой прибыли, при котором ваш бизнес является все еще прибыльным. Чистая прибыль определяет способность компании контролировать уровень расходов относительно объема продаж. Минимально допустимый процент чистой прибыли - это отношение чистой годовой прибыли, при которой ваша компания все еще представляет экономический интерес для вас, к годовому объему продаж. Он будет обозначать ваш "последний рубеж обороны", за который отступать нельзя.
- Разбейте разницу между текущим процентом чистой прибыли и расчетным минимально допустимым на сегменты. Используя эти сегменты, создайте дифференцированную систему скидок, предоставив большую скидку самым ценным клиентам, которые платят в форме наиболее благоприятной для укрепления финансового положения вашей компании.
- Предложите самые высокие скидки за предоплату.
- Разработайте программу дифференцированных скидок за своевременные платежи и платежи, сделанные ранее установленного крайнего срока.
- Определите скидку за платежи наличными, поскольку платежи в другой форме сопряжены с издержками обращения, которые уменьшают выручку.
- Разработайте программу дифференцированных скидок в зависимости от объема закупок.

Пример: если по условиям контракта клиент должен оплатить товар (услугу) не позже чем через 30 дней после поставки товара (оказания услуги), а клиент платит:

- *в первые пять дней, ему предоставляется трехпроцентная скидка с цены товара (услуги);*
- *в первые десять дней, ему предоставляется двухпроцентная скидка с цены товара (услуги);*
- *в первые пятнадцать дней, ему предоставляется полуторапроцентная скидка с цены товара (услуги);*
- *в первые двадцать дней, ему предоставляется однопроцентная скидка с цены товара (услуги);*
- *в первые двадцать пять дней, ему предоставляется полупроцентная скидка с цены товара (услуги);*
- *через тридцать и более дней, скидка с цены товара (услуги) не предоставляется (возможна и такая система скидок, при которой в случае своевременной оплаты - в этом примере при оплате через тридцать дней - клиент также получает скидку).*

В условиях высокой инфляции особенно важно иметь хорошо продуманную кредитную политику и контролировать дебиторскую задолженность.

1 Проверка кредитоспособности клиентов

Кредитная политика может быть основана как на формальных, так и на неформальных критериях.

- Покупательская и платежная история клиента.
 - Платежная история может быть получена через неформальные контакты с банками и другими партнерами клиента.
 - Кредитоспособность клиента может быть оценена на основе кредитной истории взаимоотношений клиента и вашей компании.
- Текущий анализ и перспективная оценка финансовой стабильности клиента. Для этого могут быть использованы те же источники информации, которые указаны выше, а также неформальные мнения знакомых профессионалов, работающих в отрасли клиента, рекомендации независимых аналитиков, новости и отчеты специализированных агентств деловой информации.
- Полезно вести формальный учет прошлой и текущей кредитоспособности клиента и периодически делать оценку его будущей кредитоспособности, регулярно заполняя и анализируя Таблицу учета и контроля кредитоспособности клиента, приведенную в [Приложении 6](#).

2 Выбор кредитной политики

Для выбора оптимальной кредитной политики компания должна сравнить потенциальные выгоды от увеличения объема продаж со стоимостью предоставления дополнительных торговых кредитов (кредитных проверок, дополнительных административных расходов и т.п.) и риском возможной неуплаты.

Пример: представьте, что предполагаемый размер валовой прибыли - разницы между ценой реализации и себестоимостью продукции - по продажам в кредит равен 40 процентам потенциальной выручки от реализации в кредит. Значит, компания будет иметь чистую прибыль даже, если 40 процентов дебиторской задолженности останется непогашенной при условии, что все другие затраты на обслуживание клиентов не изменятся.

Ниже перечислены некоторые советы по формированию кредитной политики с учетом особенностей клиентов:

- Внимательно отслеживайте кредитную историю ваших клиентов, используя Таблицу анализа сроков дебиторской задолженности и резервов на списание безнадежных долгов, приведенную в [Приложении 7](#).
- Проведите сопоставительный анализ затрат и выгод в отношении каждого клиента. Сопоставительный анализ затрат и выгод кредитной политики должен помочь определить стратегию, при которой размер непогашенной дебиторской задолженности является вполне предсказуемым до того, как товар (услуга) проданы в кредит (смотрите также разделы о резервах на списание безнадежных долгов и сроках дебиторской задолженности).
- Разработайте и предложите клиентам программу льгот и скидок за предоплату, оплату наличными и своевременное погашение дебиторской задолженности (смотрите также раздел "Оживление объема продаж").

- Снизьте объем поставок на консигнацию до минимума.
В целом в условиях кризиса с высокой инфляцией и низкой предсказуемостью курса рубля поставки на консигнацию должны быть снижены до минимума, а предоплата должна поощряться. Однако для того, чтобы не допустить слишком больших потерь в объеме продаж, вы также должны (разумеется, после тщательного анализа кредитоспособности) предлагать клиентам поставки на условиях консигнации.
- В контрактах с клиентами пытайтесь привязать рублевые цены к текущему обменному курсу.

3 Контроль за дебиторской задолженностью

- Используйте коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности для анализа финансового положения вашей компании.
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности определяется как отношение годового объема реализации к среднегодовому объему дебиторской задолженности. Этот коэффициент показывает, насколько быстро ваша компания собирает деньги с клиентов за поставленные товары или оказанные услуги. Вы также можете вычислить среднее количество дней от даты отгрузки до даты погашения задолженности, разделив 365 дней на коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности. Если этот показатель превышает контрактные условия о сроках оплаты, следовательно платежи поступают с нарушением установленных сроков. В этом случае необходимо пересмотреть кредитную политику компании. В целом, увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности и уменьшение значения показателя среднего срока дебиторской задолженности являются позитивными признаками.
- Резерв на списание безнадежных долгов.
 - Давая товар в кредит, ваша компания почти наверняка столкнется с ситуацией, когда клиенты не заплатят за поставленные товары или услуги. Если ваша компания стремится полностью избежать таких случаев, ей придется проверять своих клиентов чрезвычайно тщательно, что очень дорого. Более того, в этом случае ваша компания откажет многим клиентам, которые заплатили бы по счетам, но не могут пройти тест на кредитоспособность, поскольку он рассчитан на отсев всех без исключения потенциальных неплательщиков. Некоторые из ваших клиентов, получив отказ от вашей компании, наверняка получит товар в кредит от других поставщиков, и таким образом объем ваших продаж сократится. Поэтому, пока сумма платежей, поступивших в погашение дебиторской задолженности от определенной категории клиентов превышает себестоимость товара и другие затраты по обслуживанию этой группы клиентов, вашей компании выгоднее поставлять товары этим клиентам в кредит, нежели отказывать им в кредите и терять часть объема продаж.
 - Рациональная компания скорее будет продавать товар в кредит таким клиентам, которые оплатят счета с высокой степенью вероятностью, чем будет терять в объеме продаж, даже если среди этих клиентов будут попадаться неплательщики. Когда ваша компания сможет достаточно точно прогнозировать суммы кредита, которые не будут погашены, она сможет рассчитать необходимый резерв для списания безнадежных долгов и лучше оценивать свое финансовое состояние. К сожалению, по российскому законодательству списанные безнадежные долги непосредственно не уменьшают налогооблагаемую базу.
 - Умея прогнозировать достаточно точно размер дебиторской задолженности,

которые не будет оплачен, вы сможете вычислить резерв для списания безнадежных долгов.

- Расчет безнадежных долгов, которые возникнут в связи с продажами за определенный период в будущем, основан на использовании метода структурирования дебиторской задолженности по срокам (см. следующий раздел).
- Структурирование дебиторской задолженности по срокам.
Структурирование дебиторской задолженности по срокам используется для оценки возможных неплатежей. В соответствии с этим методом все клиентские счета классифицируются по срокам давности дебиторской задолженности. Компании сами выбирают интервалы для группировки. Ниже приведен лишь один из вариантов того, как можно проанализировать дебиторскую задолженность по срокам:
 1. срок погашения еще не наступил;
 2. просрочка до 30 дней;
 3. просрочка сроком от 31 дня до 60 дней;
 4. просрочка от 61 дня до 180 дней;
 5. просрочка более чем на 180 дней.
- Для каждого срока определяется некоторый процент дебиторской задолженности, который останется неуплаченным - для более длительного срока этот процент будет выше. Как правило, этот процент определяется практическим путем. Бухгалтер должен исходить из того, что резерв на списание безнадежных долгов должен быть достаточно большим, чтобы покрыть всю дебиторскую задолженность, которая просрочена, например, более чем на 180 дней, и определенную небольшую часть просрочки в других временных интервалах

Модуль 2. Приложения

- 1 - **ФОРМА АНАЛИЗА ЗАТРАТ И ПРИБЫЛИ**
- 2 - **ДЕВЯТЬ ПОДХОДОВ К СНИЖЕНИЮ ЗАТРАТ**
- 3 - **СИСТЕМА СВОЕВРЕМЕННОГО ПОПОЛНЕНИЯ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАПАСОВ (ЛТ)**
- 4 - **РЕЕСТР МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**
- 5 - **ОБРАЗЕЦ ОПРОСНИКА ДЛЯ ЭКСПРЕСС АНАЛИЗА РЫНКА**
- 6 - **ОБРАЗЕЦ ТАБЛИЦЫ ДЛЯ ОТСЛЕЖИВАНИЯ И КОНТРОЛЯ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ КЛИЕНТА**
- 7 - **ОБРАЗЕЦ ТАБЛИЦЫ АНАЛИЗА СРОКОВ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ И РЕЗЕРВОВ НА СПИСАНИЕ БЕЗНАДЕЖНЫХ ДОЛГОВ**
- 8 - **РАЗЛИЧНЫЕ СИСТЕМЫ УЧЕТА ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАПАСОВ**

Пример анализа затрат и прибыли

Для контроля за прибылью компании и оценки ее затрат обычно используют отчет о прибылях и убытках, который необходимо составлять и анализировать ежемесячно. (В данном случае рассматривается "Отчет о прибылях и убытках", составленный для целей внутреннего учета и анализа, а не обязательная бухгалтерская отчетность с аналогичным названием, так называемая форма №2, которую предприятия обязаны предоставлять в налоговые и другие государственные органы.)

Приложение 1. Пример анализа затрат и прибыли

Анализ затрат и прибыли

Для контроля за прибылью компании и оценки ее затрат обычно используют отчет о прибылях и убытках, который необходимо составлять и анализировать ежемесячно. (В данном случае рассматривается “Отчет о прибылях и убытках”, составленный для целей внутреннего учета и анализа, а не обязательная бухгалтерская отчетность с аналогичным названием, так называемая форма №2, которую предприятия обязаны предоставлять в налоговые и другие государственные органы.)

Ниже приведены примеры отчетов о прибылях и убытках для торговых и промышленных предприятий.

ПРЕДПРИЯТИЕ ТОРГОВЛИ

Выручка от реализации товаров		\$1,000,000
Запасы на начало учетного периода	\$100,000	
Плюс: покупки для пополнения запасов	<u>650,000</u>	
Всего товаров для продажи.....	750,000	
Минус запасы на конец учетного периода	<u>150,000</u>	
Стоимость реализованных товаров:		<u>600,000</u>
Валовая прибыль..		400,000
Минус общехозяйственные расходы:		
Коммерческие расходы	100,000	
Административные расходы	<u>200,000</u>	300,000
Чистая прибыль		<u>\$ 100,000</u>

ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Выручка от реализации товаров		\$ 1,500,000
Запасы на начало учетного периода	\$ 125,000	
Плюс: стоимость произведенной продукции	850,000	
Всего товаров для продажи.....	<u>975,000</u>	
Минус: запасы на конец учетного периода	175,000	
Стоимость реализованных товаров:		800,000
Валовая прибыль..		700,000
Минус общехозяйственные расходы:		
Коммерческие расходы.	250,000	
Управленческие расходы	300,000	
Чистая прибыль		\$ 150,000

Кроме отчета о прибылях и убытках, для анализа расходов промышленной компании необходимо составить расчет стоимости произведенной продукции. Этот расчет должен показывать издержки, вошедшие в стоимость произведенной продукции. Пример такого расчета приводится ниже:

ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
Расчет стоимости произведенной продукции
за 19xx год

Прямые затраты на сырье и материалы:

Запасы на начало учетного периода	70,000	
Плюс: закупки сырья и материалов	<u>390,000</u>	
Сырье и материалы для производства	460,000	
Минус: запасы на конец периода.....	<u>50,000</u>	
Использованные в производстве сырье и материалы....		\$ 410,000

Прямые трудовые затраты 60,000

Общехозяйственные издержки:

Страховка (общезаводская).....	6,000
Косвенные трудовые затраты.....	100,000
Аренда станков и оборудования.....	50,000
Коммунальные платежи (общезаводские).....	75,000
Прочие расходы	21,000
Износ оборудования (общезаводской).....	90,000
Налог на недвижимость (общезаводской).....	<u>8,000</u>

Итого общехозяйственных издержек 350,000

Итого всех производственных издержек 820,000

Плюс: Незавершенное производство на начало периода 90,000
910,000

Минус: незавершенное производство на конец периода 60,000
Стоимость произведенной продукции* \$ 850,000

* сумма по этой строке соответствует сумме в строке “Плюс: стоимость произведенной продукции” в отчете о прибылях и убытках промышленного предприятия.

Девять подходов к сокращению издержек

1. Знайте меру

Не тратьте больше, чем необходимо вашему бизнесу в настоящее время.

2. Новые или старые партнеры

Постарайтесь договориться о более благоприятных условиях с поставщиками, подрядчиками и другими партнерами, с которыми вы работали до кризиса.

Если договориться со старыми партнерами не удастся, найдите новых партнеров, которые могут предложить более выгодные для вас условия.

3. Горизонтальная интеграция

Горизонтальная интеграция предполагает совместные закупки вместе с другим покупателем у одного поставщика. Например, две торговые компании могут объединиться для получения скидки за большой объем закупок.

4. Вертикальная интеграция

Вертикальная интеграция предполагает развитие тесных взаимоотношений с поставщиками для контроля и по возможности снижения стоимости получаемых от них материалов и услуг.

5. Покупать или производить

Проверьте, какие компоненты (материалы, сырье и т.п.) вашей компании выгодно производить самой, а какие дешевле закупать у других производителей.

6. Арендовать или владеть

Проверьте, что выгоднее - арендовать помещение (оборудование и т.п.) или купить его, чтобы пользоваться им на правах собственника.

7. Формы оплаты

Ищите новые варианты оплаты. Например, оплатите коммунальные услуги векселями поставщика коммунальных услуг.

8. Ужесточение контроля

Просто установите более жесткий контроль: учитывайте затраты, и их станет меньше.

9. Оптимизация технологических процессов

Проверьте, нельзя ли добиться экономии за счет улучшения технологических процессов и организации труда, например, тратя меньший объем сырья на единицу продукции.

Применение методов снижения издержек

Деятельность или носитель издержек	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Стоимость сырья и материалов	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Арендные платежи	*	*	*			*	*		
Коммунальные услуги	*						*	*	*
Текущий ремонт оборудования		*			*		*		
Общехозяйственные расходы (бухгалтерия, отделы закупок, продаж, кадров и т.п.)	*	*	*						
Издержки обращения:									
- доставка	*								
- хранение	*								
- погрузка/разгрузка и т.п.	*								
- маркетинг/реклама	*								

Система своевременного пополнения материально-товарных запасов (JIT)

Чем проще структура затрат, тем проще их контролировать. Когда необходимо максимально упростить и уменьшить затраты, используют наиболее современную систему контроля материально-товарных запасов, которая более всего известна под английским названием Just In Time или сокращенно JIT.

Обычно промышленные компании поддерживают три категории запасов: запасы сырья и материалов, незавершенного производства и готовой продукции. Все эти запасы играют роль буфера на случай, если поставщики не отгрузят вовремя продукцию, или если какой-либо цех будет временно остановлен из-за поломок или по другой причине. Однако, хранение запасов сопряжено с дополнительными издержками.

Более того, некоторые менеджеры утверждают, что большие запасы поощряют расточительность и халатность. При тщательном планировании запасы могут быть сведены до минимума, а в некоторых случаях можно вообще обойтись без запасов.

Концепция JIT

В идеале компания, использующая систему JIT, ежедневно покупает ровно столько сырья и материалов, сколько ей необходимо для работы в течение одного дня. Более того, к концу дня в ее цехах не останется незавершенного производства, а вся произведенная продукция отправляется клиентам. Таким образом, на складах не остается никакой готовой продукции. При системе JIT вы ничего нигде и ни для кого не производите, пока не получите заказ от клиента.

Ключевые элементы системы JIT

- Компания должна научиться полагаться на нескольких поставщиков, с которыми она связана долгосрочными контрактами.
- Выбранные поставщики должны быть готовы поставлять сырье и материалы часто и малыми партиями. Такие закупки требуют постоянных и прямых контактов между компанией и поставщиками.
- Компания должна разработать и внедрить систему всестороннего контроля качества компонентов и материалов. Это означает, что никакие дефекты не допустимы, так как один или два бракованных компонента могут остановить целую технологическую линию.
- Рабочие должны иметь многопрофильную квалификацию. В рамках системы JIT станки и оборудование объединены в группы, позволяющие осуществлять различные технологические операции с одним видом продукции.

Преимущества системы JIT

1. Резко сокращаются затраты на хранение запасов, что позволяет использовать освободившиеся средства на другие цели компании.
2. Освободившиеся складские помещения могут быть использованы с большей эффективностью.
3. Всесторонний контроль качества снижает брак до минимума, иногда полностью его исключая.
4. Производительность труда рабочих возрастает, а время на наладку машин сокращается. Это способствует стабильности производственного процесса и сокращению сроков производства.

Философия JIT

Философия JIT заключается в том, что руководство должно сосредоточить свои усилия на упрощении процессов и устранении потерь везде, где это возможно. Эта философия основана на трех основных идеях:

1. Все виды деятельности, не дающие дополнительных улучшений в продукции или услугах, должны быть ликвидированы.
2. Все должно подчиняться достижению и поддержанию высокого уровня качества во всех аспектах деятельности компании. В рамках системы JIT основной упор делается на то, чтобы все делать правильно с первого раза и избегать каких-либо переделок.
3. Все также должно быть основано на непрерывном улучшении эффективности деятельности компании и базы данных, собираемых для руководства.

Наиболее распространенные ошибки в применении системы JIT

Когда продукция производится в рамках системы JIT, затраты перемещаются со счетов Сырье и материалы/Незавершенное производство и Производственные затраты на счет Готовая продукция. Перемещение затрат на счет Готовая продукция иногда называется в системе JIT

"прямым списыванием затрат", так как затраты списываются из системы, как только продукция готова.

Если в конце периода что-то остается на счетах Сырье и материалы/Незавершенное производство, тогда система прямого списывания не подходит, и ее внедрение будет дорого стоить. Причина состоит в том, что при наличии остатков в запасах для определения количества материалов и количества частично произведенной продукции потребуются частые и дорогостоящие подсчеты имеющихся запасов. Более того, при отсутствии накладных на приобретенные материалы и нарядов на производство, будет трудно определить, какие затраты относятся к конкретной завершенной продукции. Таким образом, при отсутствии настоящей системы ЛП учет затрат методом "прямого списывания" может оказаться менее своевременным, менее точным и более дорогостоящим с точки зрения поддержания необходимой базы данных по сравнению с общераспространенной системой.

Реестр субъектов малого предпринимательства

В соответствии с Законом г. Москвы "Об основах малого предпринимательства в Москве" от 28.06.95г. №14, Федеральным законом РФ "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации" от 14.06.95г. №88-ФЗ и Распоряжением Мэра г. Москвы от 07.05.97г. №367-РМ утвержден порядок создания РЕЕСТРА субъектов малого предпринимательства Москвы.

Малые предприятия, внесенные в Реестр, могут пользоваться гарантиями, льготами и преимуществами, установленными для них законодательными и нормативными актами г. Москвы, такими как:

- получение за счет средств городского бюджета кредитов, субсидий и дотаций, льготных кредитов от финансовых учреждений, иметь льготные условия получения оборудования и технологий;
- предоставление отсрочки и снижение размеров платы за рассмотрение заявлений и выдачу лицензий, а также возможное резервирование определенного числа лицензий на виды деятельности, по которым число выдаваемых лицензий может быть ограничено;
- участие в целевых подрядных конкурсах по размещению доли городских заказов и конкурсах по продаже прав на аренду нежилых помещений и земельных участков;
- получение помещения из состава целевого фонда нежилых помещений, в том числе за льготную арендную плату;
- обучение и консультирование персонала в рамках проводимых структурами малых предприятий семинаров и программ;
- получение содержащейся в Реестре информации о состоянии и формировании рынков сбыта, возможностях и условиях расширения предпринимательской деятельности и повышения его эффективности.

Для получения необходимой информации и бланков заявлений по внесению предприятия в Реестр субъектов малого предпринимательства представителю предприятия необходимо приехать в регистрационное подразделение к администратору Реестра по адресу: Ленинский пр-т, д.1, эт.11, офис 1101.

Часы приема:

Ежедневно с 10:00 до 17:00, кроме пятницы

Обед: с 13.00 до 13.45

Выходные: Суббота, Воскресенье.

Имя клиента	Общая сумма задолженности	Задолженность (график платежей)	Установленная дата погашения	Фактические платежи	Дата фактического платежа	Количество дней просрочки задолженности
Клиент 1						
Клиент 2						

Приложение 6. Образец таблицы контроля кредитоспособности клиентов

Имя клиента	Общая сумма задолженности	Задолженность (график платежей)	Установленная дата погашения	Фактические платежи	Дата фактического платежа	Количество дней просрочки задолженности
Клиент 1						
Клиент 2						

Пример таблицы учета резерва на списание безнадежных долгов

Классификация дебиторской задолженности	Сумма в долл. США	Расчетный процент неуплат, %	Расчетные суммы неуплат в долл. США
Срок оплаты еще не подошел	444,000	8.1	36,000
1-30 дней просрочки	75,000	20.0	15,000
31-60 дней просрочки	40,000	40.0	16,000

61-180 дней просрочки	25,000	60.0	15,000
Свыше 180 дней просрочки	<u>16,000</u>	100.0	<u>16,000</u>
	<u>600,000</u>		<u>98,000</u>

Различные системы учета товарно-материальных запасов

Материальные запасы классифицируются по трем видам:

1. Сырье
2. Незавершенное производство
3. Готовая продукция

Политика управления материально-производственными запасами компании относится к инвестированию во все эти группы.

Иногда компания может физически сопоставить проданные единицы товара с определенной закупочной партией сырья и материалов. Но если единицы товарно-материальных запасов однородны, тогда необходимо принять допущения о методе учета.

Существуют три основных метода учета товарно-материальных запасов:

1. **ФИФО** (first in, first out - первый поступил, первым вышел): при этом методе учета товарно-материальные затраты, приобретенные в более ранний период, входят в себестоимость готовой продукции, а приобретенные в более поздний период остаются на балансе
2. **ЛИФО** (last in, first out - последним поступил, первым вышел): при этом методе учета товарно-материальные затраты, приобретенные в более поздний период, входят в себестоимость готовой продукции, а приобретенные в более ранний период остаются на балансе.
3. **Средневзвешенный метод учета**: при этом методе учета товарно-материальных затрат рассчитывается средняя товарно-материальная стоимость за отчетный период, включая остаточную стоимость на балансе в начале отчетного периода.

Сравнение этих методов и возможные последствия их применения на налоговые платежи:

ФИФО: В результате применения метода ФИФО, остатки на балансе наиболее полно соответствуют текущим рыночным стоимостям, так как более поздние закупки доминируют на балансовых счетах. Однако, себестоимость не отвечает текущей рыночной стоимости, так как в нее включаются более ранние закупки. В условиях инфляции при повышении закупочных цен в результате применения метода ФИФО получается самая высокая чистая прибыль, что приводит к самым высоким налоговым платежам. Если же рыночные цены падают, то мы получаем самую низкую чистую прибыль, что приводит к самым низким налоговым платежам.

ЛИФО: В результате применения метода ЛИФО на балансе остаются товарно-материальные запасы, приобретенные много лет назад. В инфляционных условиях при повышении закупочных цен остатки на балансе оказываются значительно ниже текущих рыночных цен, а себестоимость готовой продукции наиболее полно им соответствует. Таким образом, мы получаем самую высокую себестоимость готовой продукции. Следовательно, в результате применения ЛИФО мы получаем самую низкую прибыль и, соответственно, самые низкие налоговые платежи. При понижении цен ситуация меняется на противоположную.

Средневзвешенный метод: Этот метод по последствиям находится между двумя, описанными выше, но напоминает скорее ФИФО, чем ЛИФО. При быстром обороте товарно-материальных запасов этот метод почти идентичен ФИФО.

Реструктуризация задолженности

Реструктуризация задолженности - это процесс подготовки и исполнения ряда последовательных сделок между предприятием и его кредиторами и дебиторами. Предприятие стремится получить различного рода уступки со стороны кредиторов, предлагая взамен либо активы, либо всевозможные соглашения, которые значительно увеличивают вероятность платежей по задолженности. Уступки кредиторов могут включать сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки, отсрочки платежа и т.д.

Эффективность реструктуризации во многом зависит от применяемой методологии и последовательности в реализации выбранной стратегии поведения по отношению к клиентам и поставщикам. В данном разделе обсуждаются некоторые методы реструктуризации, а также даются практические рекомендации по ведению переговоров с кредиторами предприятия. Важную роль играет аккуратность проведения финансового анализа, состоящего из сбора учетной информации о должниках и кредиторах, анализа денежных потоков, изыскания дополнительных источников поступления денежных средств, а также поиска возможных уступок от кредиторов.

Процедуры, описанные в разделе "Финансовый анализ", представляют собой последовательность действий, которую необходимо выполнить, чтобы определить дефицит ликвидности и возможности его покрытия. Каждый шаг анализа сопровождается соответствующими таблицами и комментариями. Для удобства применения данной методики рекомендуется использовать уже подготовленные Excel-файлы, которые можно загрузить на свой персональный компьютер.

- 1 - **ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ**
- 2 - **МЕТОДЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ЗАДОЛЖЕННОСТИ**
- 3 - **ПЕРЕГОВОРЫ С КРЕДИТОРОМ**
- 4 - **РОССИЙСКОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО: РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ НАЛОГОВОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ**
- 5 - **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Финансовый анализ

См. также:

Управление денежными потоками

Сокращение издержек

Таблица 1

Определение и анализ кредиторской задолженности

Этот этап потребует от вас создания сводной таблицы, которая позволит вычислить общую задолженность предприятия, определить, какая ее часть должна быть выплачена в прогнозируемом периоде кредиторам и каким именно. Заполняя Таблицу 1, вы должны просмотреть каждое обязательство, включая различные его составляющие (основная сумма, проценты, пени) в отдельности, даже если ряд обязательств относится только к одному кредитору. Если кредиторов много, то рекомендуется составить список первоочередных кредиторов и список второстепенных кредиторов, сумма обязательств которых составляет в общей сложности 80 процентов от всей задолженности. Оставшиеся кредиторы с 20 процентной долей в сумме долга могут быть представлены как "Прочие кредиторы" и рассмотрены вместе. Тем не менее, вы не должны игнорировать оставшуюся часть кредиторов в ваших планах по реструктуризации долга, поскольку возможно, что некоторые из них могут обратиться в суд и инициировать процедуру банкротства.

- (1) Информация о кредиторах должна быть оперативной и отражать текущее состояние задолженности.

- (2) Для целей погашения задолженности кредиторы должны быть сгруппированы по двум категориям: первоочередные и второстепенные. Очередность должна быть определена с точки зрения последствий задержки платежа. Например, если задержка платежа может привести к прекращению поставок сырья и остановке работы предприятия, в таком случае этот Поставщик является более приоритетным кредитором. Аналогично, кредитор, имеющий претензии, которые порождают огромную задолженность по процентам, также должен рассматриваться как первоочередной (неуплата может привести к существенному росту задолженности). Кроме того, банки, владеющие залоговыми требованиями, и государство (налоговые платежи) должны быть отнесены к первоочередным кредиторам, неуплата которым могла бы означать предъявление исков в суд против компании. При этом необходимо также учитывать те положения Гражданского Кодекса (ст. 855 ГК), которые обязывают банки контролировать очередность платежей в случае недостаточности средств на текущих счетах предприятия.
- (3-5) Эти колонки должны отражать основные составляющие долга, востребованного кредитором независимо от факта начисления процентов. Если вы не можете отделить основной долг от процентов по нему, то вы должны отразить весь долг в колонке основного долга. Если вы уверены, что кредитор начислит проценты на всю сумму ваших обязательств, проценты должны бы рассчитаны и указаны в таблице. Если вы не уверены в этом, то вы не должны записывать проценты в таблицу, тем не менее вы должны их вычислить и иметь ввиду, чтобы быть готовым к "неожиданным" претензиям со стороны кредиторов. С кредитором необходимо провести встречу для того, чтобы согласовать ваши расчеты. Во время переговоров вы имеете возможность убедить кредитора уменьшить спорные или плохо документированные требования. По окончании переговоров подпишите акт, подтверждающий сумму долга.
- (6) Укажите в этой колонке ставку процента по каждому долгу на дату составления таблицы. В колонке 17 вы можете добавить любые комментарии о том, как проценты были рассчитаны, и какие пени были начислены.
- (7) Укажите здесь даты, когда задолженность возникла. Не путайте эту дату с датой подписания контракта.
- (8) Задержка в оплате отражает количество дней между датой возникновения задолженности и датой проведения анализа.
- (9-15) Эти колонки должны содержать прогноз платежей на шесть месяцев. Вы можете использовать любые равные промежутки времени, если они упрощают сбор информации и прогнозирование (обычно период равен одному месяцу). Заполняя эти колонки, вы должны планировать платежи по мере возникновения задолженности в отдельности от корректировок, которые могут произойти в результате реструктуризации долга.
- (16) В этой графе отражается разность между соответствующими значениями колонок 5 и 15.
- (17) Укажите в этой колонке информацию, влияющую на очередность и срочность платежа. Например, возможность переговоров с кредитором, его агрессивность в требовании исполнения обязательств, а также количество времени, оставшегося до истечения срока исковой давности.

Таблица 2

Анализ дебиторской задолженности

Этот этап потребует от вас вычисления суммы требований, предъявленных другим

предприятиям, и определения, в какой степени эти долги будут погашены в прогнозируемом периоде.

Заполняя таблицу 2, вы должны выписать каждое обязательство и его составляющие в отдельности, даже если ряд обязательств относится только к одному должнику. Если должников много, вы должны определить группу должников, сумма задолженности которых составляет большую часть дебиторской задолженности (по крайней мере 80%). Оставшаяся группа должников с 20% долей может быть представлена как "Расчеты с прочими дебиторами". Тем не менее, вы не должны игнорировать "Расчеты с прочими дебиторами" при реструктуризации, поскольку эта дебиторская задолженность может представлять значительную часть денежных потоков в прогнозируемом периоде.

- (1) Эта таблица должна быть составлена на ту же дату, что и таблица 1.
- (2) Выпишите наименование каждого должника, имеющего задолженность на дату составления таблицы. Сгруппируйте дебиторов вашего предприятия по категориям аналитического учета (расчеты с поставщиками, покупателями, расчеты по займам, расчеты с бюджетом и т.д.). Группировка дебиторов очень важна для прогнозирования сроков и количества собираемых денежных средств.
- (3-5) Эти колонки должны отражать основные составляющие дебиторской задолженности к взысканию со стороны предприятия, независимо от факта начисления процентов. Если вы не можете отделить основной долг от процентов, вся сумма долга должна быть представлена в колонке основного долга. Для упрощения процесса вычисления процентов для каждого обязательства, мы рекомендуем заполнить следующую таблицу:

Дебитор и контракт	Контракт №	Дата возникновения задолженности на дату	Кол-во дней просроченной задолженности на дату	Сумма по контракту	Процент в соответствии с контрактом	Процент, начисленный в соответствии с контрактом
Дебитор А						
Контракт 1						
Контракт 2						
Дебитор Б						
и так далее						

Этот анализ часто приводит к увеличению процентов, начисленных предприятием для уплаты дебиторами. В результате увеличения требований к своим должникам, предприятие имеет возможность более гибко подойти к согласованию приемлемой суммы долга. Перед утверждением окончательных цифр вы должны быть уверены, что должники согласны с вашим расчетом. Вы можете встретиться с должником для выверки окончательных цифр и подписать акт о подтверждении суммы дебиторской задолженности. Цель переговоров - убедить должника признать сумму основного долга и процентов, начисленных вами.

- (6) Включите в эту колонку ставку процента, выставленного по каждому долгу на дату анализа. В колонке 17 вы можете добавить любые комментарии о том, как проценты были начислены, и в силу чего появились пени.
- (7-8) Укажите важность должника для хозяйственной деятельности предприятия. Это поможет вам определить стратегию поведения по отношению к данному должнику для получения платежа. Чем важнее дебитор для вашего предприятия, тем более дипломатичным вы должны быть.
- (9) Укажите здесь дату возникновения каждого долга, оставшегося неоплаченным.
- (10) Укажите здесь разницу (в днях) между датой в колонке 9 и датой проведения

анализа.

- (11-17) Укажите суммы и даты, когда просроченная задолженность предприятию вероятней всего будет оплачена. Источники информации могут быть самые различные. Период должен соответствовать промежуткам времени в Таблице 1.
- (18) Включите в эту секцию подходящие комментарии о дебиторской задолженности. Например, особые отношения с дебиторами, особые поправки к требованиям, состоявшееся списание долгов или переговоры по урегулированию. Кроме того, укажите существуют ли юридические препятствия для взыскания дебиторской задолженности предприятием, например, потеря документации.

Таблица 3

Определите какими средствами располагает предприятие для погашения долгов

Данный этап поможет вам определить ожидаемые доходы и расходы предприятия в течение прогнозируемого периода. Разница между доходами и расходами компании будет служить отправной точкой для определения возможности оплаты долгов. Прогноз денежных потоков поможет компании определить сумму задолженности, которую необходимо реструктуризировать, а также оценить возможную сумму выплат кредиторам в будущем. Оцениваемые значения должны быть основаны на оперативных результатах деятельности предприятия в предыдущих периодах, а также с учетом текущей ситуации и общих тенденций развития рынка.

- (1) Дата анализа, периоды прогнозируемых платежей для таблиц должны быть такими же как в Таблице 1.
- (2-3) Планируемые доходы и расходы должны представлять собой прогнозные значения при обычном положении дел на предприятии. Они не должны включать предполагаемое погашение кредиторской задолженности на начало Периода 1.
- (2) Допущения по денежным поступлениям: Включенная в этот раздел таблица должна состоять из всех ожидаемых денежных поступлений предприятия в течение шести месяцев. Поступления денежных средств должны быть определены для каждого прогнозируемого периода по каждому источнику. Включенные в данную таблицу примеры демонстрируют основные источники денежных средств, которыми предприятие может получить в течение каждого прогнозируемого периода. Далее приведены некоторые рекомендации по заполнению следующих граф:
Выручка от продаж (в денежной форме): Прогнозируемые доходы должны включать продажи без предоставления коммерческого кредита и за "живые" денежные средства, перечисленные на счет в банк в каждом периоде. Продажи в кредит не включаются в данный раздел таблицы.
Взыскание дебиторской задолженности: Прогнозные поступления денежных средств от погашения дебиторской задолженности, как показано в таблице 2.
Процентный доход: Дополнительные денежные средства, полученные по депозитным вкладам на банковских счетах.
Доходы от продажи активов: Денежные поступления, полученные в результате предполагаемой продажи части активов предприятия при обычном положении вещей, исключая неординарные события (пожары, землетрясения и т.п.).
Другие денежные поступления: Денежные поступления в течение каждого периода по источникам, отличным от указанных выше.
- (3) Допущения по платежам: Включенные в данную секцию расходы должны представлять ожидаемые денежные выплаты в течение следующих шести периодов. Должен быть составлен график платежей для каждого периода по основным типам. Имейте в виду, что категории платежей носят рекомендательный, а не обязательный

характер. Очень важно, чтобы таблица включала все типы платежей, ожидаемые в каждом из прогнозируемых периодов.

Налоговые платежи:

Налог на добавленную стоимость (НДС), налог на пользователей автодорог, налог на ЖКХ, акцизы, экспортные пошлины

Закупки товаров: Прогнозируемые платежи за товар, который предприятие собирается приобрести для перепродажи в каждом отдельном периоде. Обратите внимание, что только купленные за денежные средства товары должны быть включены в эту секцию. Руководство предприятия должно рассмотреть существующие запасы и прогнозируемые продажи на следующие шесть периодов.

Сырье и Материалы: Прогнозируемые объемы сырья и материалов, необходимые для закупки в каждом периоде. Только материалы, покупаемые за денежные средства, должны быть включены в данную графу. Рассчитывая запасы материалов, руководители предприятия должны учесть существующие объемы сырья и материалов, производственные потребности и прогнозируемые продажи на следующие шесть периодов.

Коммерческие расходы: Платежи, связанные с продажей готовой продукции, материалов и другие затраты, относящиеся к продажам, такие как транспортные расходы.

Закупки вспомогательных материалов: Прогнозируемое количество закупок, осуществляемых за денежные средства, для обеспечения производственного процесса. Прогнозируемое количество закупок должно быть основано на ожидаемом объеме продаж в каждом конкретном периоде и текущем уровне производства.

Услуги: Прогнозируемое количество услуг, оплаченных денежными средствами, и необходимых для производственного процесса. Прогнозируемое количество и стоимость услуг должны быть основаны на ожидаемых объемах продаж в течение каждого периода и текущем уровне стоимости услуг, уже оплаченных авансом.

Заработная плата: Прогнозируемый фонд оплаты труда с начислениями для каждого периода.

Общепроизводственные затраты: Прогнозируемые затраты, которые будут иметь место и оплачены денежными средствами. К ним относятся аренда офиса, офисные расходы, затраты управленческого персонала и другие расходы, не влияющие напрямую на объемы производственной деятельности.

- (4) Значения в этой строке представляют количество денежных средств, которое предприятие ожидает получить в каждом периоде после оплаты периодических расходов, но до приобретения основных средств, необходимых для ведения бизнеса. Эта цифра вычисляется для того, чтобы обеспечить предприятие информацией, необходимой для определения количества денежных средств, которое можно затратить на приобретение основных средств и, которое можно направить на оплату существующих долгов.
- (5) Под капитальными вложениями подразумевается вложение в основные средства, такие как оборудование, машины, автомобили или другие активы, которые используются предприятием в процессе производства. Закупки основных средств должны быть учтены в этом анализе только в том случае, если они оплачены наличными и безналичными денежными средствами.
- (6) Свободные денежные средства, полученные от хозяйственной деятельности, и свободные, с точки зрения предприятия, для уплаты существующих долгов, включая кредиторскую задолженность. Данные показатели наличия денежных средств очень важны для разработки плана реструктуризации.

Если вы обнаружите, что в результате вашего анализа сумма денежных средств свободных для оплаты долга меньше, чем сумма, которую необходимо заплатить, то различные меры могут быть предприняты для покрытия дефицита. Эти меры

иллюстрируются в таблицах 4 и 5.

Таблица 4

Увеличение денежных средств, необходимых для погашения долгов

Этот этап предполагает несколько возможных путей увеличения чистого дохода для того, чтобы получить больше денежных средств для оплаты долгов. Вы можете использовать любые возможности (уступка прав требования (цессия), взыскание дебиторской задолженности со скидкой, продажа непроизводственных активов) в любом порядке. Решение о применении того или иного метода должно быть основано на конкретных возможностях, которыми предприятие располагает.

- (1) Укажите здесь количество денежных средств, которыми предприятие располагает в начале первого прогнозируемого периода. В последующих периодах, "Начальное сальдо" будет равно конечному сальдо денежных средств в предыдущем периоде (последняя строка в таблице 6).
- (2) Укажите здесь дополнительные денежные средства, полученные от продажи непроизводственных активов. Предприятие должно иметь в виду, что непроизводственные активы можно использовать в качестве отступного.
- (3) Укажите здесь погашение дебиторской задолженности в результате предложенных скидок к размеру задолженности в обмен на ускорение платежа. Необходимо помнить, что этот метод не бесплатный. Решение кредитора принять дисконтированные платежи может повлиять на будущие денежные потоки. Определение дебиторов, которые должны получить такие скидки, а также размер скидок зависят от обстоятельств каждого конкретного случая. Тем не менее, принимая эти решения, вы должны помнить о следующем:
Кому предлагать скидки:

- дебиторам, которые вряд ли заплатят в ближайшем будущем;
- дебиторам, с которыми вы хотите поддерживать хорошие отношения;
- дебиторам, которые вероятно будут эффективно сопротивляться любым юридическим действиям против них по взысканию долга.

Какую скидку предлагать:

- проанализируйте в какой степени дебитор стремится уменьшить свою задолженность перед вами;
- проанализируйте затраты, связанные с судопроизводством против вашего дебитора;
- проанализируйте размер скидок, принятых в данный момент, другими дебиторами.

Вы должны довести до ваших должников, что если они отказываются платить долг со скидкой, то вы можете уступить это требование третьей стороне, которая вероятно будет действовать более агрессивно при взыскании задолженности.

- (4) Укажите здесь дополнительные денежные поступления, получаемые от уступки прав требований (продажи требований к дебиторам третьим лицам), которые предприятие может предпринять против своих дебиторов. Предприятие должно переуступать права требования против дебитора только после попытки урегулировать требование с должником путем предложения приемлемой скидки. Независимо от уступки требования, эта задолженность вероятно будет переведена только со существенной скидкой. Опыт показывает, что скидки от 5 до 10 процентов

не будут достаточно привлекательными для покупки долга дебитора третьей стороной. Скорее всего речь пойдет о более значительных скидках. Выбор требования для переуступки во многом зависит от конкретных ситуаций. В принятии решения могут помочь следующие вопросы :

- как хорошо требование документировано?
- является ли процесс взыскания задолженности дорогим и неопределенным по времени?
- существуют ли другие стороны, которые имеют возможности взыскать требование быстрее и эффективней, чем ваше предприятие?
- можете ли вы найти клиентов вашего должника, которые хотели бы купить требование и погасить свои долги перед вашим дебитором на 100 процентов?
- можете вы найти компании, которые бы хотели иметь влияние на вашего должника или купить его бизнес?

Еще одной возможностью привлечения денежных средств свободных для оплаты собственного долга является договор финансирования под уступку прав требования. В международной практике этот метод более известен как **факторинг**. В отличие от уступки требования факторинг предусматривает, что покупка требования может быть осуществлена исключительно за счет встречного предоставления денежных средств (ст. 824 ГК РФ). Еще одним преимуществом факторинга является получение финансирования в счет будущих продаж продукции. В целом, факторинг имеет много других преимуществ по сравнению с уступкой прав требований, однако этот вопрос требует особого рассмотрения. Кроме того, поскольку финансовым агентом по договору финансирования под уступку требования может быть только кредитное учреждение, то возможности факторинга сильно ограничены в условиях банковского кризиса.

Таблица 5

Уменьшение платежей до приемлемого уровня

Этот этап предлагает несколько вариантов, которые помогут вам убедить кредиторов уменьшить или отсрочить задолженность предприятия. Эти уменьшения долга и отсрочки приведут к появлению нового графика погашения долга предприятия. Некоторые методы реструктуризации долга обсуждаются ниже с точки зрения возможности убеждения кредиторов принять такое предложение.

Таблица 6

Разработка плана выплаты новых, уменьшенных обязательств

На этом этапе предприятие должно составить график платежей, в котором предприятие может распределить реструктурированные платежи по обслуживанию своего долга между первоочередными и второстепенными кредиторами предприятия. Этап 6 предлагает распределение платежей среди кредиторов осуществлять следующим методом:

В первую очередь оплатите все первоочередные долги текущего периода, затем второстепенные требования. Перенесите сумму оставшихся денежных средств на следующий период и опять повторите процедуру.

Конечно, существуют альтернативные методы распределения платежей. Например, вы можете выбрать для оплаты только первоочередных кредиторов, отложив оплату второстепенным кредиторам для того, чтобы увеличить способность платить

первоочередным кредиторам в следующем периоде и т.д. Такой подход зависит от того, как долго предприятие может рисковать и не платить второстепенным кредиторам. Подобные решения должны приниматься на основе анализа конкретных фактов и обстоятельств.

Методы реструктуризации задолженности

I

Отступное - (Таблица 5.1)

С точки зрения методов реструктуризации, отступное подразумевает обмен активов компании на различные уступки со стороны кредиторов (например, сокращение суммы задолженности, уменьшение процентной ставки, и т.д.). При этом предприятие не должно ограничиваться только своей продукцией а, наоборот, должно принимать во внимание любые активы, находящиеся в его собственности, включая активы непромышленного характера, облигации местной администрации, акции других предприятий, векселя банков и т.д. Такие активы как векселя крупнейших банков или акции других компаний часто используются для расчетов с централизованными поставщиками (поставщиками электроэнергии, воды, газа и т.д.), иногда и с Пенсионным фондом.

Прежде чем предлагать какие-либо активы в качестве отступного, вы должны задать себе следующие вопросы:

- Насколько важны данные активы для производственной деятельности предприятия в настоящем и в будущем?
- Действительно ли данные активы используются неэффективно в настоящее время?
- Не являются ли эти активы обеспечением задолженности по другим обязательствам?
- Каковы затраты предприятия на хранение и обслуживание данных активов?
- Не будет ли более выгодным продать эти активы (по сравнению с его использованием в качестве отступного)?

Предприятия, которым подойдет этот метод реструктуризации: предприятия с большим количеством основных средств, которые вряд ли можно будет продать по приемлемой цене в ближайшем будущем, а также те, у которых затраты на хранение и обслуживание этих активов достаточно велики.

Кредиторы, которые могут согласиться на этот метод: те, у которых есть возможность либо использовать, либо продать полученные активы, а также те, у которых затраты на хранение и обслуживание этих активов невелики.

II

Освобождение от уплаты долга взамен пакета акций предприятия

Одним из видов отступного является предложение пакета акций, находящегося на балансе предприятия, в обмен на уступки кредитора. При этом важно отметить, что в данном случае акции нового выпуска не могут быть использованы для покупки долга. Данное соглашение заключается между кредитором и собственниками предприятия, которые готовы уступить часть акций предприятия в обмен на улучшение финансового состояния предприятия.

Предприятия, которым подойдет этот вид реструктуризации: предприятия, чьи собственники готовы частично уступить контроль над предприятием и право на дивиденды в обмен на сокращение долга предприятия.

Кредиторы, которые могут принять этот подход: кредиторы, требования которых к данному предприятию составляют существенную долю совокупного долга предприятия. В этом случае освобождение от уплаты долга или сокращение задолженности станет решающим фактором при определении дальнейшей судьбы предприятия - будет ли предприятие ликвидировано, или оно продолжит свою работу. Здесь также могут проявить интерес кредиторы, которые хотят расширить сферу своей деятельности за счет приобретения пакетов акций других компаний. Например, компания, специализирующаяся на хранении нефти может освободить от уплаты долга компанию, владеющую сетью автозаправочных станций, взамен на долевое участие в этой сети.

III

Двусторонний взаимозачет задолженностей (Таблица 5.2)

Взаимозачеты долгов являются распространенным методом реструктуризации задолженности. Возможность взаимозачетов возникает в двух случаях: там, где две стороны должны друг другу, и там, где задолженность существует друг перед другом в целом ряде компаний/организаций (См. Многосторонний взаимозачет задолженностей). В процессе анализа дебиторской и кредиторской задолженности зачастую выясняется, что предприятие имеет долговые обязательства перед компанией, к которой оно имеет также встречные требования. В такой ситуации предприятие может зачесть обе суммы. Данный метод является наиболее быстрым и эффективным методом сокращения суммы задолженности, поскольку здесь не происходит обмена денежными или основными средствами. Более того, взаимозачет может быть осуществлен в одностороннем порядке путем уведомления второй стороны (желательно в письменном виде и с подтверждением доставки письма). Несмотря на то, что для осуществления взаимозачета не требуется согласия контрагента, тем не менее после осуществления этой операции, предприятие может заключить соглашение, где бы обе стороны подтвердили правильность зачтенной суммы.

Предприятия, которым подойдет этот вид реструктуризации: Те предприятия, которые имеют требования такого же характера к своим кредиторам (взаимозачет этих требований должен находиться в соответствии со Статьей 411 Гражданского кодекса Российской Федерации).

Кредиторы, которые могут принять этот подход: Кредиторы, чьи дебиторы имеют к ним взаимные однородные требования.

IV

Многосторонний взаимозачет задолженностей

Так же как и при двустороннем взаимозачете требований, этот метод заключается в одновременном сокращении дебиторской и кредиторской задолженности. Однако, в данном случае в сделку вовлечены более, чем два предприятия, каждое из которых имеет задолженность перед одним предприятием, и требования к другому предприятию. Например, предприятие А имеет задолженность перед предприятием Б в размере \$100, предприятие Б имеет задолженность перед предприятием В в размере \$100, а предприятие В имеет задолженность перед предприятием А в размере \$100. Очевидно, что все эти долги можно обнулить, но проблема состоит в том, что предприятие Б не знает о том, что предприятие В является должником предприятия А. Основной сложностью в использовании этого метода является определение этой цепочки дебиторов/кредиторов. Как правило, изначально предприятие не обладает всей необходимой информацией, более того, предприятия неохотно делятся друг с другом информацией о своих кредиторах и дебиторах. Однако, такая информация просто необходима для успешного проведения многостороннего взаимозачета.

В качестве одного из подходов к решению этой проблемы, предлагается использовать внешних консультантов для сбора необходимой информации. Если же предприятие

приняло решение собирать такую информацию самостоятельно, рекомендуется запросить данные у крупнейших поставщиков и заказчиков вашего кредитора, поскольку именно они могут стать началом цепочки.

Предприятия и кредиторы, которым подойдет этот метод реструктуризации: Компании, которые работают в смежных отраслях с замкнутым циклом, например, когда угледобывающая компания является дебитором транспортной компании, являющейся дебитором предприятия, предоставляющего коммунальные услуги, которое, в свою очередь, является дебитором угледобывающей компании.

V

Приобретение дисконтированных требований к кредитору с последующим взаимозачетом

В случае, если предприятию удалось выявить компании, которые имеют требования к его кредитору, то можно попытаться выкупить эти требования (желательно со значительной скидкой) и затем произвести 100-процентный взаимозачет. Этот способ значительно проще, чем попытка выстроить цепочку должников и кредиторов, но в данном случае у предприятия должны быть денежные или иные средства, чтобы выкупить такие требования.

Предприятия, которым подойдет этот метод реструктуризации: Предприятия, которые имеют средства для выкупа требований других компаний к кредиторам.

VI

Уступки кредиторов под обеспечение долга (Таблица 5.3)

Очень часто задолженность дебиторов перед кредиторами ничем не обеспечена. В случае, если эти кредиторы потребуют возмещения их долга в судебном порядке, они рискуют получить только часть или вообще ничего не получить, так как их претензии будут удовлетворяться в последнюю очередь по сравнению с другими кредиторами. Так как права кредиторов с обеспеченными требованиями к должникам больше, чем права "необеспеченных" кредиторов, предприятие может предложить "необеспеченным" кредиторам переоформить задолженность в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов, и/или увеличение срока погашения долга. В случае необеспеченного кредита можно также предложить кредитору обеспечение в виде гарантии или поручительства третьей стороны, в соответствии с которыми третья сторона обязуется погасить задолженность предприятия в случае, если предприятие не сможет это сделать самостоятельно.

Кредитор, имеющий обеспечение по своему требованию,

- может быстрее и легче реализовать свои требования по сравнению с "необеспеченным" кредитором
- по очередности выплат в случае ликвидации предприятия стоит перед правительственными учреждениями и перед "необеспеченными" кредиторами.

Таким образом, предприятие, которое хочет воспользоваться этим методом реструктуризации, должно донести вышеперечисленные преимущества до сознания кредитора и попытаться взамен на эти преимущества получить различные уступки. В то же время предприятие должно учитывать сложность и юридические последствия данной сделки и в обязательном порядке использовать юридическую поддержку при подготовке необходимых документов.

Предприятия, которым подойдет этот вид реструктуризации: Предприятия, владеющие недвижимостью, которая еще не является предметом залога по каким-либо обязательствам

Кредиторы, которые могут быть заинтересованы в данном подходе: Кредиторы, у которых требования к данному предприятию ничем не обеспечены, и которые готовы пойти на

какие-либо уступки ради увеличения вероятности возврата долга.

VII

Переоформление задолженности в вексельные обязательства (Таблица 5.4)

В данном случае реструктуризации задолженности предприятие расплачивается по своей текущей задолженности своими векселями. Вексель, таким образом, представляет собой новое обязательство, которое должно быть исполнено в соответствии с вновь установленными сроками и зачастую с выплатой меньших процентов. Это освобождает предприятие от уплаты долга в данном периоде и соответственно способствует улучшению показателей деятельности компании.

Несмотря на то, что получатели векселей по-прежнему остаются "необеспеченными" кредиторами, тем не менее они приобретают некоторые преимущества. Например, вексель предприятия можно продать третьим лицам и таким образом получить платеж по данным обязательствам раньше установленного времени.

В случае, если предприятие находится в трудном финансовом положении, и этот аргумент соответственно считается недостаточным, то руководство предприятия может объяснить кредиторам, что если они не примут данные векселя, то скорее всего предприятие будет ликвидировано. И в таком случае, эти кредиторы получают лишь часть своих средств либо вообще ничего не получают, так как в первую очередь выплаты будут осуществляться другим категориям кредиторов. Таким образом, кредитор почти ничего не теряет, если идет на такие уступки.

Предприятия, которым подойдет этот вид реструктуризации: Предприятия с тяжелым финансовым положением (на грани банкротства или добровольной ликвидации), у которых практически нет активов, которые можно было бы использовать в качестве обеспечения по долгам, а также те предприятия, которые знают, что третьи стороны заинтересованы в приобретении требований к ним.

Кредиторы, которые могут быть заинтересованы в данном подходе: Кредиторы, которые осознают, что данная уступка - это единственный способ избежать ликвидации предприятия, а также те, кто хочет продать свои требования к предприятию (конечно только в том случае, если он может найти покупателя этих долгов).

VIII

Оплата долгов банковским векселем

Необеспеченные векселя имеют существенные недостатки. Держатель таких векселей входит в категорию "Прочих кредиторов", которые в случае ликвидации предприятия получают выплаты в самую последнюю очередь, и поэтому рискуют не получить ничего. К тому же по этой же причине он вряд ли сможет продать этот вексель. Каким же образом предприятие может повысить ликвидность своих долговых обязательств?

Предприятие может обратиться к крупному финансовому учреждению и договориться с ним о нижеследующем:

1. Предприятие заключает договор с банком на предоставление ему сравнительно недорогого, но обеспеченного (залогом имущества, гарантией, поручительством, др.) кредита.
2. Банк выдает кредит не денежными средствами, а своими векселями, выписанными на предприятие.
3. Предприятие расплачивается со своими кредиторами банковскими векселями, но в замен требует сокращения задолженности.
4. Кредиторы либо продают банковские векселя, либо предъявляют их в банк к

оплате.

5. Банк оплачивает предъявленные векселя, а предприятие возвращает полученный кредит в соответствии с условиями кредитного договора.

В этой сделке предприятие фактически замещает своих многочисленных "необеспеченных" кредиторов одним "обеспеченным" кредитором - банком, который предоставляет кредит предприятию с процентной ставкой ниже, чем ставки по нереструктурированным долгам. Кредиторы выигрывают потому, что взамен сомнительных долгов они получают вполне определенные требования к банку. Поэтому предприятие взамен на эту уверенность в погашении долга может требовать различного вида уступки со стороны кредиторов. Банк получает проценты за предоставленный кредит, и в то же время банк не сомневается в погашении этого кредита, поскольку этот кредит обеспечен.

С юридической точки зрения это довольно сложная сделка, поэтому прежде чем подписать соглашение с банком необходимо тщательно проконсультироваться с юристами. Желательно, чтобы все документы, которые необходимы для успешного выполнения этого вида реструктуризации, были подготовлены профессиональными юристами.

Предприятия, которым подойдет этот вид реструктуризации: те предприятия, у которых

- много мелких кредиторов, беспокоящихся о выполнении обязательств перед ними,
- сложились хорошие отношения со стабильным банком с безупречной репутацией, и
- есть активы, которые можно использовать в качестве залога по кредиту.

Кредиторы, которые могут быть заинтересованы в данном подходе: те кредиторы, которые заинтересованы в увеличении вероятности платежа или те, кто заинтересован в скорейшем получении денежных средств (например, путем продажи векселя).

IX

Некоторые особенности вексельных расчетов

Вексельная форма расчетов в сложившейся ситуации позволяет не только избежать распространения наличного денежного оборота между предприятиями, но также сохранить хозяйственные связи между партнерами. При этом в условиях банковского кризиса вексельные расчеты между предприятиями, замкнутыми в одной производственной цепочке, позволяют обойтись без "проблемных" банков.

Поскольку вексельные сделки осуществляются в основном внутри финансовых и производственных групп малое предприятие должно обращать внимание на ликвидность векселя и круг его обращения. В противном случае существует большая вероятность стать последним кредитором в цепочке расчетов.

Прежде всего предприятие должно обратить внимание на то, чей вексель предлагается в оплату отгруженной продукции. Например, вексельные расчеты могут осуществляться посредством:

- a. собственных векселей предприятия;
- b. векселей других предприятий, чьи ценные бумаги наиболее ликвидны на вторичном рынке (РАО Газпром, РАО ЕЭС и т.п.);
- c. векселей банков.

Векселя каждой группы предприятий и каждая вексельная форма расчетов должны быть предметом отдельного изучения. Мы остановимся на перечне тех общих вопросов, которые чаще всего возникают в арбитражной практике при расчетах векселями и о которых необходимо помнить при осуществлении сделки.

Дефект формы

Вексельной силой обладает только тот документ, который обладает обязательными реквизитами векселя в соответствии со статьей 75 Положения о переводном и простом векселе. Любое отступление от обязательных реквизитов может привести к недействительности векселя.

Вексель должен содержать:

1. наименование "вексель", включенное в самый текст документа и выраженное на том языке, на котором составлен документ;
2. простое и ничем не обусловленное предложение уплатить определенную сумму;
3. наименование плательщика;
4. указание срока платежа;
5. указание места, в котором должен быть совершен платеж;
6. наименование того, кому или приказу кого должен быть совершен платеж;
7. указание даты и места составления векселя;
8. подпись векселедателя.

Однако, невозможность признания документа векселем в силу дефекта формы не препятствует рассмотрению данного документа как долгового на основании других норм гражданского права.

Сроки платежа

Способ назначения срока платежа по векселю должен строго соответствовать установленным, а именно, он должен быть одним из следующих: а) в день предъявления б) в такой-то срок от дня предъявления с) в такой то срок от дня составления д) в определенный день. В первом случае, если, векселедатель не указал иной срок, вексель должен быть предъявлен к оплате в течение года со дня составления.

Протест векселя в неплатеже

К платежу вексель должен быть предъявлен в день оплаты, либо в течение двух следующих рабочих дней. Если плательщик отказал в акцепте или оплате векселя, перед подачей иска векселедержатель должен совершить протест векселя - получение нотариально удостоверенного отказа в акцепте или платеже. Протест в неакцепте производится в срок, установленный для акцепта, а в неплатеже - в один из двух рабочих дней следом за днем предъявления к платежу.

Вексель должен быть предъявлен к оплате либо в тот день, когда он должен быть оплачен, либо в один из двух следующих рабочих дней. Только в этом случае векселедержатель в случае неоплаты векселя имеет право заявить протест в неплатеже. Протест должен быть составлен нотариусом в течение двух рабочих дней, следующих за днем, когда вексель должен быть оплачен. Векселедержатель в любой форме должен известить своего индоссанта о протесте в течение пяти дней, считая день протеста. Кроме того, векселедержатель имеет право обратного требования (регресса) о возмещении суммы векселя любому обязанному по векселю лицу, подписавшему вексель ранее него.

Совершение протеста предоставляет векселедержателю возможность обратиться в суд за получением судебного приказа, т.е. исполнительного документа по упрощенной процедуре. Но непредъявление векселя к платежу в установленные сроки не лишает права держателя векселя требовать оплаты векселя, в том числе и в судебном порядке.

Срок исковой давности в отношении векселедателя в простом векселе и акцептанта в переводном векселе составляет 3 года, в отношении других обязанных лиц по векселю (индоссанты, векселедатель в акцептованном векселе) срок исковой давности составляет 1 год.

Абстрактность вексельного обязательства

Необусловленное обязательство уплатить указанную сумму выражает абстрактность вексельного обязательства, что означает обособленность векселя от предшествующих

фактов хозяйственной жизни. Однако если должник доказал отсутствие основания вексельного обязательства и известность этого факта кредитору по связывающей их гражданско-правовой сделке, оснований для взыскания средств по векселю не имеется. Таким образом, векселедатель по простому векселю вправе выдвигать против требования первого векселедержателя об оплате векселя возражения, вытекающие из известных отношений.

Вексель, выраженный в иностранной валюте

Вексель, выраженный в твердо конвертируемой валюте, позволит поставщику продукции сохранить выручку в долларовом выражении при колебаниях курса рубля. Возможность обозначения суммы денежного обязательства в иностранной валюте предусматривается п. 2 ст. 317 Гражданского Кодекса РФ. В этом случае подлежащая уплате в рублях сумма определяется по официальному курсу соответствующей валюты на день платежа. В арбитражной практике данный вопрос был отражен в решении Постановления Президиума ВАС РФ от 28.10.97 №4518/97.

Некоторые вопросы налогообложения

Согласно Положению о переводном и простом векселе, вексель содержит простое и ничем не обусловленное обязательство уплатить определенную сумму в указанный срок, т.е. включает в себе долг, юридически никак не связанный с обязательством, обусловившим факт его выдачи для целей налогообложения.

Это позволяет определить доход по векселю как разница между суммой, причитающейся к получению по документу (номиналом векселя), плюс проценты на его сумму и величиной задолженности, погашаемой с его приобретением (долгом покупателя за реализованные товары, задолженности по займу и т.д.). В силу абстрактности вексельного обязательства, доход по векселю носит внереализационный характер и, как следствие, не является объектом налогообложения по НДС. Согласно п. 1 ст. 4 Закона РФ "О налоге на добавленную стоимость" "датой совершения оборота считается день поступления средств за товары (работы, услуги) на счета в учреждения банков, включая поступление денежных средств по векселю, а при расчетах наличными деньгами - день поступления выручки в кассу".

Принципиальным вопросом является выбор учетной политики в отношении момента реализации продукции для целей налогообложения (по оплате или по отгрузке). Будет ли дата приобретения векселя являться моментом оплаты для целей налогообложения при учетной политике по оплате? При квалификации фактов приобретения векселя в погашение задолженности за проданные товары для целей налогообложения нужно исходить из их гражданско-правового содержания. Однако, ответ на данный вопрос относительно НДС дается в п.31 инструкции №39 от 11.10.95 "О порядке исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость", где

Некоторые вопросы бухгалтерского учета векселей изложены в Письме Министерства Финансов РФ №142 от 31 октября 1994.

Переговоры с кредиторами

I

Техника ведения переговоров с кредиторами. Анализ выплат кредиторам в случае ликвидации компании (Таблица 7)

Независимо от того, какие методы использует предприятие для реструктуризации своей задолженности, переговоры с кредиторами не будут успешными до тех пор, пока кредиторы не осознают, что пойти на какие-либо уступки по отношению к дебитору взамен на новые соглашения - это и в их же интересах.

Основным средством, используемым для убеждения кредиторов является Анализ выплат кредиторам в случае ликвидации компании, представленный в Таблице 7. Таблица позволяет распределить всех кредиторов по категориям и расставить их в порядке, в котором осуществляются выплаты в случае ликвидации. Общие суммы задолженности соответствующим категориям кредиторов вносятся в колонку "Сумма задолженности". Для

заполнения колонки "Выплаты после ликвидации" вы должны рассчитать ликвидационную стоимость предприятия, т.е. учесть не балансовую стоимость активов, а реальную рыночную стоимость, которую можно получить при реализации активов, и распределить эту сумму с указанием остаточной стоимости в соседней колонке. После этого покажите в таблице, какие суммы не будут погашены и какой процент задолженности будет выплачен по каждой категории кредиторов.

Предприятие должно донести до всех своих кредиторов, что произойдет в случае ликвидации компании, кто имеет преимущественные права по получению средств, кто и сколько получит при таком исходе. Далее, руководство предприятия должно объяснить кредиторам, что решение о ликвидации компании - это реальность, которая произойдет в том случае, если кредиторы не пойдут на уступки. Затем можно предложить различные варианты разрешения сложившейся ситуации (См. Методы реструктуризации задолженности). Необходимо объяснить, что если большинство кредиторов пойдут навстречу предприятию, то тогда предприятие сможет продолжить свою деятельность, и кредиторы, по крайней мере, получают большую часть своих требований. Если на уступки пойдет только незначительная часть кредиторов, то компания будет ликвидирована. В этом случае те кредиторы, которые согласны на переоформление своих требований к предприятию получают ту же сумму, которую они бы получили, если бы предприятие продолжило функционировать; остальные кредиторы, отказавшиеся от предложения по реструктуризации, получают значительно меньше или совсем ничего.

Важно отметить, что у предприятия есть только один шанс получить уступки со стороны кредиторов путем переоформления своего необеспеченного долга в долг, обеспеченный активами предприятия. До тех пор, пока кредитор имеет требования по ничем не обеспеченным обязательствам, он боится последствий ликвидации предприятия и скорее всего охотно пойдет на переговоры для того, чтобы избежать этих последствий. После заключения соглашения с предприятием, кредитор уже не будет бояться ликвидации и скорее всего будет действовать более агрессивно, если предприятие не сможет выполнить свои обязательства. Поэтому очень важно, чтобы новые обязательства предприятия, уже обеспеченные залогом имущества, были реалистичными и выполнимыми.

II

Психологические аспекты переговоров с кредиторами

Установите доверительные отношения с кредитором: Кредиторы могут предположить, что их дебитор находится в гораздо лучше финансовом положении, нежели чем он пытается представить его перед кредитором, или что дебитор нарочно перевел куда-то какие-либо активы предприятия, так чтобы они были недоступны кредиторам. В этом случае дебитор должен предоставить кредиторам доступ к учетным данным предприятия, чтобы кредиторы могли сами убедиться в том, что существующие проблемы вполне обоснованы и не созданы искусственным путем с целью мошенничества.

Покажите кредитору, что он не единственный, кто несет бремя предоставления уступок: Если кредитор чувствует себя ущемленным в своих правах, поскольку в отличие от других кредиторов, которые не принимают в этом никакого участия, он должен идти на какие-то уступки, то он может легко отказаться от реструктуризации долга даже в том случае, если ему очевидно, что это в его интересах. Более того, некоторые кредиторы будут подозревать, что другим кредиторам предлагают более выгодные условия за их счет.

Самый простой способ избежать первой проблемы - это попытаться уговорить крупнейших кредиторов пойти вам на уступки. Если вам удастся это сделать, то тогда на переговоры с мелкими кредиторами, которые не хотят принимать участие в реструктуризации вашего долга, можно не тратить время. Если какие-то из основных кредиторов откажутся предоставить вам уступки, тогда надо вести переговоры с каждым кредитором в отдельности таким образом, чтобы убедить их в целесообразности

подписания соглашения независимо от того, как реагируют на это другие кредиторы. В данном случае действенной мерой станет предложение таких методов, при которых в случае ликвидации предприятия кредиторы, согласившиеся на реструктуризацию, будут в более выгодном положении, нежели чем остальные кредиторы, не принимающие участия в данных соглашениях. Любые подозрения о более выгодных условиях для других кредиторов должны пресекаться путем предоставления доступа к финансовой информации предприятия, включая информацию о соглашениях с другими кредиторами.

По мере того как предприятие успешно ведет переговоры с кредиторами и, используя различные методы реструктуризации задолженности, приходит к соответствующим соглашениям с кредиторами, необходимо удостовериться в том, что эти соглашения не будут опровергнуты кредиторами, которые "вдруг" решили, что с ними неправильно обошлись. Всегда существует вероятность, что некоторые из достигнутых соглашений могут быть опровергнуты в судебном порядке, поэтому для того, чтобы избежать таких ситуаций, необходимо предпринять следующие действия:

- ***Завести папку с документами по переговорам с кредиторами:*** Все предложения кредиторам должны быть составлены в письменном виде. Все соглашения между сторонами должны быть оформлены в письменном виде с указанием имен, должностей и с подписями всех участвующих сторон. В дальнейшем это позволит обезопасить предприятие от необоснованных опровержений со стороны кредиторов.
- ***Будьте честны в своих переговорах с кредиторами:*** Не искажайте факты, относящиеся к финансовому состоянию предприятия, наоборот, потратьте часть своего времени на подготовку четких аргументов и предложений, основанных на реальных фактах, таким образом, чтобы никто не мог их опровергнуть.
- ***Предложите вашим кредиторам доступ к учетным данным:*** большинство кредиторов откажутся от такой возможности, тем не менее это позволит вам убедить кредиторов в том, что вы ведете честные переговоры.
- ***Проведите анализ состояния вашего предприятия и возможных выплат кредитору до и после реструктуризации задолженности:*** Этот анализ должен продемонстрировать как оба предприятия выигрывают в результате реструктуризации.

III

Как совершать сделки по реструктуризации задолженности

Убедив кредитора согласиться на сокращение суммы долга и/или на увеличение срока погашения долга, предприятие должно оформить это соглашение в письменной форме для того, чтобы кредитор не мог впоследствии оспорить это решение. Здесь очень важна юридическая поддержка, и все окончательные соглашения должны быть тщательно проверены юристами.

Фактически могут быть только два типа соглашений :

- соглашение, которое позволяет предприятию заключить сделку сразу со всеми или несколькими кредиторами одновременно, например, совместный договор между дебитором и основными кредиторами, в соответствии с которым кредиторы соглашаются на уменьшение суммы долга взамен на оплату задолженности банковскими векселями. Этот тип договора позволит избежать проблем, связанных с недоверием кредиторов по отношению к дебитору, так как всем кредиторам будут предоставлены одинаковые права, все они пойдут на одинаковый компромисс, а соглашение вступит в силу только после подписания его всеми сторонами.

- соглашение, в соответствии с которым дебитор и конкретный кредитор соглашаются отменить старый договор и заключить новый договор об обязательствах дебитора. Этот тип соглашения, напротив, будет использоваться в тех случаях, когда к конкретному кредитору необходим индивидуальный подход.

Независимо от выбора вида соглашения, если на нем есть подписи уполномоченных лиц кредитора, предприятие может быть уверено, что его старые обязательства не могут быть востребованы в судебном порядке.

Российское законодательство: Реструктуризация налоговой задолженности

I

Изменение срока уплаты налогов и сборов

Одним из важных элементов антикризисного управления является планирование и реструктуризация налоговых платежей. Российское законодательство дает несколько возможностей для изменения графика платежей с учетом финансового состояния предприятия и его роли в инфраструктуре региона. Ниже описываются нормативные акты, помогающие изменить сроки уплаты налогов и сборов.

Отсрочка текущих платежей

Возможность изменения срока оплаты налогов и сборов в 1998 году предусматривалась Федеральным Законом "О ФЕДЕРАЛЬНОМ БЮДЖЕТЕ НА 1998 год". Отсрочка и (или) рассрочка по уплате налогов и других обязательных платежей могут предоставлены на срок, не превышающий пределов текущего года, но не свыше шести месяцев. Отсрочки и (или) рассрочки предоставляются в следующих случаях:

- a. задержка финансирования из федерального бюджета (без взимания процентов);
- b. угроза банкротства при единовременной выплате налога (уплачиваются проценты за пользование бюджетными ресурсами в размере 1/2 ставки рефинансирования);
- c. значительный материальный ущерб в результате стихийного бедствия, технологической катастрофы или другого чрезвычайного обстоятельства (уплачиваются проценты за пользования бюджетными ресурсами в размере 1/3 ставки рефинансирования).

В качестве обеспечения выступают банковская гарантия или иные способы обеспечения исполнения обязательств. Механизм предоставления отсрочек и (или) рассрочек введен Постановлением Правительства РФ от 12 августа 1998 г. №940.

В отношении пеней и неустоек, Закон "О ФЕДЕРАЛЬНОМ БЮДЖЕТЕ НА 1998 год" предоставляет право органам местного самоуправления и органам государственной власти субъектов РФ принимать решения о неначислении пеней за просрочку платежей по налогам, зачисляемым в бюджеты субъектов РФ и местные бюджеты.

Реструктуризация задолженности по состоянию на 1 января 1998

Кроме того, Закон "О ФЕДЕРАЛЬНОМ БЮДЖЕТЕ НА 1998 год" дает возможность реструктуризировать задолженности перед бюджетом по состоянию на 1 января 1998 года путем предоставления отсрочки и (или) рассрочки до четырех лет по налогам и сборам и до десяти лет по штрафам и пеням. Проценты за отсроченные и (или) рассроченные суммы платежей взимаются в размере 1/4 ставки рефинансирования.

Условиями реструктуризации задолженности являются предоставление обеспечения, достаточного для покрытия всей имеющейся задолженности перед бюджетом, а также своевременная и полная уплата текущих платежей в течение всего срока отсрочки или рассрочки.

Залоговое обеспечение является существенным ограничением, так как предприятие лишается возможности продать, передать во владение или использовать в качестве

обеспечения банковского кредита свое имущество в течение длительного промежутка времени (до 10 лет). Такая зависимость перед налоговыми органами может быть серьезным препятствием для привлечения инвестиций или реструктуризации бизнеса. Правила реструктуризации задолженности перед федеральным бюджетом утверждены Постановлением Правительства РФ от 14 апреля 1998 года №395. Практическое пособие, разработанное ГНС, ФСДН и РФФИ, по реализации Постановления Правительства №395 содержит перечень документов, которые предприятие должно предоставить для реструктуризации задолженности, а также описание процедуры реструктуризации. Кроме реструктуризации текущей задолженности и задолженности, накопленной по состоянию на 1 января 1998 предприятия численностью менее 200 человек имели возможность уменьшить сумму налогового платежа на 10 процентов от цен закупленного оборудования. Такая возможность предоставлялась Законом "Об инвестиционном налоговом кредите".

Однако, в связи с принятием первой части Налогового Кодекса Законами "Об инвестиционном налоговом кредите" утрачивает свою силу с 1 января 1999 года. Основные принципы предоставления отсрочки и (или) рассрочки, налогового кредита, инвестиционного налогового кредита, действующие с 1 января 1999 года, изложены в главе 9 первой части Налогового Кодекса.

Первая часть Налогового Кодекса (глава 9)

Налоговый кодекс дает возможность изменить срок уплаты налога или сбора в форме отсрочки, рассрочки, налогового кредита и инвестиционного налогового кредита. Изменение срока уплаты налога по решению уполномоченного органа может производиться под залог имущества либо при наличии поручительства. Отметим, что в Законе не говорится о безусловном предоставлении обеспечения, достаточного для покрытия всей имеющейся задолженности.

Отсрочка или рассрочка представляют собой изменение срока уплаты налога на срок от одного до шести месяцев с единовременной или поэтапной уплатой налогоплательщиком суммы задолженности. По сравнению с Законом "О ФЕДЕРАЛЬНОМ БЮДЖЕТЕ НА 1998 год", в Налоговом Кодексе основанием для предоставления отсрочки или рассрочки является сезонный характер реализации товаров, а также были изменены ставки процента за пользование бюджетных ресурсов (1/2 ставки рефинансирования).

Налоговый кредит может быть предоставлен заинтересованному лицу на срок от трех месяцев до одного года. Налоговый кредит может быть предоставлен по одному или нескольким налогам. Предприятие обязано предоставить документы об имуществе, которое является предметом залога, либо поручительство. Если кредит взят по причине угрозы банкротства, ставка процента за пользование бюджетными ресурсами равна ставке рефинансирования.

Инвестиционный налоговый кредит представляет собой такое изменение срока уплаты налога, при котором организации предоставляется возможность в течение определенного срока и в определенных пределах уменьшать свои платежи по налогу с последующей поэтапной уплатой суммы кредита и начисленных процентов.

Инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен на срок от одного до пяти лет при наличии одного из следующих оснований:

- a. проведение НИОКР либо технического перевооружения собственного производства;
- b. осуществление внедренческой или инновационной деятельности, создание новых технологий и новых видов сырья и материалов;
- c. выполнение особо важного заказа по социально-экономическому развитию региона или предоставление особо важных услуг населению.

Договор об инвестиционном налоговом кредите должен содержать положения, в соответствии с которыми не допускается в течение срока его действия реализация или передача во владение, пользование или распоряжение другим лицам оборудования или иного имущества, приобретение которого явилось условием для предоставления

инвестиционного налогового кредита. Не допускается устанавливать проценты за пользования кредитом по ставке менее 1/2 и превышающей 3/4 ставки рефинансирования.

II

Процедура реструктуризации задолженности по состоянию на 1/1/98

Процедура реструктуризации согласно практическому пособию по реализации Постановления Правительства №395 можно представить как следующую последовательность действий:

- a. Организация, имеющая задолженность, представляет в органы налоговой службы один комплект оригиналов и один комплект копий необходимых документов.
- b. Органы налоговой службы в недельный срок со дня поступления заявления и документов проверяют их и передают в органы Федеральной Службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (ФСДН).
- c. В случае несоблюдения требований, предъявляемых к документам, а также недостаточности передаваемого обеспечения для погашения задолженности, налоговые органы в срок не более одной недели возвращают документы с указанием причины отказа в рассмотрении организация - заявителю.
- d. Органы ФСДН рассматривают документы и в течение 30 дней направляют подготовленное заключение организации - заявителю, копию заключения в органы налоговой службы для принятия решения о возможности (невозможности) реструктуризации задолженности.
- e. Организация - заявитель, получив заключение органов ФСДН о возможности реструктуризации, передает в органы Российского Фонда Федерального Имущества (РФФИ) указанное заключение и комплект документов, касающийся обеспечения исполнения обязательств, достаточных для покрытия всей имеющейся задолженности, для заключения с РФФИ соответствующего договора.
- f. После подписания договора организация - заявитель передает копию договора с РФФИ и оригинал заключения ФСДН в органы налоговой службы для принятия решения о реструктуризации задолженности.
- g. Органы налоговой службы не позднее чем в 2-недельный срок со дня получения документов рассматривают заявление о реструктуризации со всеми прилагаемыми документами и принимают соответствующее решение.
- h. В случае вынесения налоговыми органами решения о невозможности реструктуризации задолженности организации по обязательным платежам Госналогслужба России в 3-дневный срок уведомляет ФСДН о принятом решении с предложением о возбуждении в отношении организации - неплательщика производства по делу о несостоятельности (банкротстве).

Таблицы реструктуризации задолженности (приложена к файлу)

Отношения с третьими лицами

- 1 - **ВЫ И ВАШ ПОСТАВЩИК**
- 2 - **ВЫ И ВАШ КЛИЕНТ**
- 3 - **ВЫ И ВАШ БАНК**
- 4 - **ВОПРОСЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ И ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

Вы и Ваш поставщик

I

Как проанализировать отношения с поставщиками

Во время кризиса Вы должны быть уверены, что у Вас самые лучшие поставщики. Вы должны точно знать что Вам нужно, чтобы выбрать правильного поставщика и получить оптимальные цены:

Надежность

- "Освежить" информацию касающуюся отношений с вашей компанией и другими компаниями
- Честность, обязательность и доверительность
- Финансовая стабильность, по данным баланса предприятия
- Готовность отвечать новым стандартам качества

Доставка

- Репутация в своей сфере, в части соблюдения графика и выполнения задач в срок
- Тип используемой упаковки и транспорта
- Значимость Вашего заказа в глазах поставщика

Цена

- Сравнение с различными другими критериями и внутренними ожиданиями
- Скидки, стоимость транспортировки, пошлины
- Условия расчетов

Отзывчивость

- Способность адаптироваться к изменяющимся условиям
- Скорость реакции на изменяющиеся требования и условия
- Послепродажный сервис и способность реагирования на возникающие проблемы

II

Правила эффективного ведения закупок

Есть несколько правил, которые помогут убедиться в том, что закупки осуществляются эффективно

- По правилу "80/20", отведите большую часть своего времени на работу с поставщиками, товарами и услугами закупка которых составляет 80 процентов от общего объема.
- Никогда не фокусируйтесь просто на цене материалов. Пристально посмотрите на полную цену, которая включает транспортировку, складирование, административные расходы, риск изменения курсов валют и оборачиваемость вложенных средств.
- Помните, цена которая значительно ниже чем средняя у конкурентов часто может

являться предупреждающим знаком для того, чтобы не выбирать предлагающего ее поставщика.

- Ведите записи значительных повышений цены и сравнивайте их регулярно с данными получаемыми из официальными источниками.
- Получите финансовую отчетность по ключевым поставщикам с тем, чтобы убедиться, что их финансовое положение устойчиво и способны продолжать поставки.
- Ведите регулярную статистику по поставкам бракованных материалов, поставкам с задержкой и прочим данным по осуществленным поставкам сообщайте об этом своим поставщикам и не допускайте того чтобы ситуация стала критической.
- Всегда изыскивайте пути сокращения времени на выполнение Вашего заказа. Это позволит вам минимизировать запасы на складе и сделать так, чтобы производственный процесс наиболее отвечал нуждам ваших клиентов.
- Установите эффективные рабочие отношения с Вашим поставщиком и убедитесь в том, что люди, которым Вы доверяете, выполняют обещания данные лично Вам

Как взаимодействовать с Вашими клиентами

Проанализируйте взаимоотношения Вашей компании с клиентами. Хорошие отношения с клиентом необходимы для успешного ведения бизнеса. Они достигаются:

- Осведомленностью в потребностях клиентов до и после того, как товары уже проданы;
- Хорошим качеством услуг, предоставляемых клиентам;
- Установкой такой разницы между себестоимостью товара и отпускной ценой, которая бы отвечала целям компании и давала клиенту возможность заработать
- Уместным развитием новой продукции и использованием нововведений с тем, чтобы отвечать будущим требованиям клиентов и новых рынков
- Регулярными звонками с предложением Ваших товаров/услуг и разумным количеством организуемых приемов/развлечений для клиентов

Слишком хорошие отношения с клиентами могут привести к :

- Чрезмерной стоимости обслуживания клиента;
- Слишком маленькой разницей между себестоимостью товара и отпускной ценой;
- Слишком большими затратами на разработку и производство продукции имеющей ограничение рынка сбыта;
- Задержками с оплатой заказов;
- Слишком большим количеством звонков с предложением продукции;
- Большими затратами на проведение приемов и прочих развлекательных мероприятий для своих клиентов;

Плохие отношения с клиентом могут складываться по причинам:

- Слабого сервиса;

- Того, что ваша продукция, по мнению клиента, не стоит запрашиваемых денег;
- Отсутствия интереса к будущим нуждам клиентов;
- Чрезмерной жесткости применяемых процедур кредитного контроля;
- Редких звонков с предложением продукции;
- Низких затрат на проведение приемов и прочих развлекательных мероприятий для своих клиентов;

Если баланс отношений складывается в пользу одной из сторон - результатом будет потеря прибыли Для выравнивания отношений:

- Определите Ваших наиболее важных клиентов;
- Постоянно контактируйте с клиентом;
- Узнайте как повлиял финансовый кризис на положение клиентов;
- Определите возможность и выгодность будущих взаимоотношений с клиентом в предстоящие месяцы;
- Решите, как лучше помочь клиенту с целью поддержания прежнего уровня продаж Вашей продукции и доходов;
- Определите, можете ли Вы помочь клиентам выжить в период кризиса;
- Предложите различные варианты помощи;
- Решите, что лучше для Вашего бизнеса: понести небольшие убытки и помочь клиенту выжить, с тем что бы заработать на этом в будущем, или потерять клиента навсегда

Как сотрудничать с Вашим банком

Определите может ли банк помочь Вам справиться с кризисом

Установите тесный контакт с руководством банка и изучите следующие вопросы:

- Справился ли банк с кризисом ?
- Как финансовый кризис отразился на банке ?
- Кто реально руководит банком ?
- Какие действия предпринимает банк во время кризиса ?
- Пользуется ли банк поддержкой правительства ?
- Сколько физических лиц держат счета в банке ?
- Какие процессы происходят в банке ?

Основываясь на ответах на указанные выше вопросы Вы должны определить для себя: возможно ли продолжать взаимоотношения с этим банком или необходимо искать новый банк.

Если банк серьезно пострадал от кризиса

Определите степень ущерба, нанесенного банку кризисом. Действуйте на основании того, что Вам удастся выяснить.

- Ваш банк объявлен банкротом ?
- Ваш банк подвержен процедуре банкротства ?
- В банк введена временная администрация ЦБ России ?
- Какие операции банк все еще способен выполнять ?
- Можно ли начать судебное разбирательство по отношению к банку ?
- Что необходимо для того чтобы начать судебное разбирательство ?
- Есть ли еще какие либо пути минимизировать Ваши потери связанные с банком кроме судебного разбирательства ?

Если банк не пострадал от кризиса

Для того, чтобы не понести потери в ближайшем будущем проанализируйте следующее:

- Как отразился кризис на рейтинге и положении банка ?
- Банк управляется теми же людьми, что и до кризиса ?
- Изменилась ли политика банка ?
- Отразился ли кризис на текущих операциях банка ?
- Повлиял ли кризис на возможность выполнения банком операций в будущем?
- Важный ли Вы клиент для банка ?

Если Вы должны деньги банку

Проанализируйте ситуацию и выберете наиболее подходящее для Вас решение.

Проанализируйте сильные и слабые стороны, возможности и угрозы вытекающие из ваших отношениях с банком.

- Возможно ли погасить кредит сегодня ?
- Выгодно ли погасить кредит сегодня ?
- Возможно ли будет погасить кредит в установленный срок ?
- Бывали ли ранее случаи пролонгирования банком, предоставляемых Вам кредитов?
- Погашали ли Вы предыдущие кредиты в срок ?
- Возможна ли реструктуризация долга ?
- Кто ваши дебиторы ?
- Имеют ли Ваши дебиторы какое либо отношение к Вашему банку ?
- Возможно ли будет пролонгировать кредит или получить новый для погашения старого ?
- Есть ли у Вас реальный план того, как погашать кредит ?
- Кто может помочь вам выработать план погашения кредита ?
- Как лучше провести переговоры с уполномоченными сотрудниками банка ?

Успешность проведения переговоров с конкретны банком зависит от понимания Вами позиции руководства банка, финансового положения банка и степени важности Вашей

компании, как клиента банка. Если ваш бизнес рассматривается как незначительный, с точки зрения вашего банка, возможно есть смысл рассмотреть вопрос о переходе в другой, более маленький банк, который по достоинству оценит Вас как клиента. Рассматривая возможность перехода в другой банк не забудьте задать все необходимые вопросы и убедиться в его финансовой стабильности.

Вопросы взаимоотношений и ведения переговоров

I

Как вести переговоры

Искусство ведения переговоров заключается в умении избегать приближения к определенным вопросам слишком быстро. Задолго до встречи необходимо обменяться сообщениями и необходимой информацией. Сами переговоры должны вестись после этого в строго определенной последовательности:

Знакомство

Будьте общительны и дружелюбны с партнерами по переговорам, постарайтесь создать благоприятную атмосферу.

Вводная часть

Подтвердите общие цели сторон, задачи и ожидания относительно их решения. Оцените возможные различия в позициях партнеров.

Предыстория вопроса

Рассмотрите процессы приведшие к настоящим переговорам. Если у вас есть различия в интерпретации фактов, то постарайтесь их урегулировать и прийти к понятному всем трактованию.

Определение проблем

Детально определите то, что Вы хотели бы решить, начав, если возможно, с проблемы решение которой наиболее вероятно. Увяжите несколько проблем воедино, если Вам это выгодно. Определите может ли быть решена одна проблема без разрешения другой.

Обсуждение проблем

Начните с того, что Вам нужно получить. Обе стороны хотят достичь максимум возможного, но они должны понимать, что вероятно их цели будут изменяться. Не нужно избегать конфликтов - они "вентилируют" проблему и ведут к ее разрешению.

Компромисс

Отдавайте, для того чтобы что-то получить, но убедитесь в том, что вы отдаете это по хорошей цене. Если достижение компромисса становится сложным, действуйте исходя из ситуации, обменяйтесь мнениями через третьих лиц, вне переговорного процесса.

Урегулирование

"Соглашайтесь с тем, с чем Вы согласились". Разрешение вопроса невозможно до того момента пока обе стороны не придут к полному пониманию того, о чем они договорились.

II

Полезные рычаги для переговоров

Сторона, которая в результате переговоров надеется больше получить, чем отдать находится в более слабой позиции и должна использовать все возможные рычаги воздействия для достижения успеха.

Для успешного проведения переговоров рассмотрите следующее:

- Насколько Вы нуждаетесь в противоположной стороне ?
- Насколько противоположная сторона нуждается в Вас ?
- Что Вы знаете такое, чего не знает противоположная сторона ?

- Что может знать противоположная сторона такое, чего не знаете Вы ?
- Что вы оба знаете такое, чего не хотелось бы обнародовать где нибудь еще ?
- Фактор времени для каждой из сторон.
- Боязнь поражения, потеря престижа или фактор позора для каждой из сторон.
- Влияние переговоров на будущие планы (выиграв битву можно проиграть войну).
- Необходимость быть правильным для того, что бы заслужить похвалу или признание.
- Возможность сделать противоположную сторону виноватой.
- Потеря свободы действий.
- Угроза бойкота.

Оценив насколько возможно все сильные и слабые стороны сторон спросите себя:

- Какие силы имеются у противоположной стороны и представляют для меня беспокойство ?
- Какие силы есть у меня, которые представляют беспокойство для противоположной стороны ?

Все всем вышеуказанном может показаться оттенок угрозы или цинизма. Так оно и есть. Переговоры - дело серьезное.

Если все это выглядит слишком нецивилизованным, альтернативный вариант для стороны находящейся в более слабом положении с целью установления баланса сил на переговорах - сделать так, чтобы противоположная сторона нуждалась в Вас не меньше, чем Вы в ней. Учитывайте чем мотивированы потребности и то, что они возникают время от времени снова. Проблема разрешенная ранее может возникнуть снова, или возможная будущая проблема может быть определена заранее.

III

Общие проблемы взаимоотношений

Перед тем, как вступить в контакт с кем либо задайте себе следующие вопросы:

- Какое действие необходимо предпринять и какой необходим результат ?
- Какова основная цель ?
- С кем мне необходимо вступить в контакт ?
- Как отреагирует оппонент на возникший вопрос?
- Чего я хочу достичь и как скоро?
- Как много им нужно знать?
- Правильно ли выбрано время ?
- Какой основной предмет встречи/звонка?
- Ясны ли главные цели ?
- Правильно ли выбран тон и язык для решения данного вопроса ?

- Достаточно ли, или слишком много подробностей ?
- Ясно ли требуемое действие ?
- Знает ли оппонент что ему ожидать ?
- Нет ли двусмысленности ?
- Проверены ли факты ?
- Какова оптимальная форма контакта - письмо, телефонный звонок или личная встреча ?

Несколько полезных вещей

- письма зачастую читаются не только прямым адресатом;
- все должно быть изложено на одном листе бумаги;
- пишите так кратко, как только это возможно;
- не стоит писать, если для решения вопроса достаточно позвонить;
- если необходимо получить быстрый ответ касающийся планов или идей - необходима личная встреча;
- преимущество личной встречи позволяет вам определить реакцию по поводу поднятого вопроса незамедлительно;
- личная встреча лучше позволяет проявить энтузиазм и приверженность;
- если разговор был многосторонним и создал большое число спорных вопросов, всегда лучше подвести его краткий итог, с тем, чтобы избежать двусмысленности в понимании результатов переговоров.

Кадровые вопросы и вопросы, связанные с оплатой труда

- 1 - [СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ ПО ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ](#)
- 2 - [ВОЗМОЖНОСТИ ВЫПЛАТЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В УСЛОВИЯХ ДЕВАЛЬВАЦИИ РУБЛЯ](#)
- 3 - [АНАЛИЗ КАДРОВЫХ ВОПРОСОВ](#)
- 4 - [ПРИЕМ НА РАБОТУ](#)
- 4 - [ТИПОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ/ПРИМЕРЫ](#)

Сокращение расходов по заработной плате

I

Сокращение штата

Если вы пришли к выводу, что количество работников на вашем предприятии в настоящий период превышает потребности предприятия, и что вы смогли бы сократить расходы путем сокращения штата, вам придется столкнуться с необходимостью расторжения контрактов и увольнением сотрудников.

Вопрос прекращения трудовых отношений по инициативе администрации регулируется Статьей 33 п. 1 Кодекса законов о труде Российской Федерации (КЗоТ). В частности, трудовое соглашение, заключенное на неопределенный срок, или трудовое соглашение с определенным сроком действия могут быть расторгнуты до истечения срока действия

договора работодателем (далее по тексту "Компанией") в случае ликвидации и реорганизации предприятия.

а) Как это правильно сделать

- Предварительно перед сокращением штата, руководство Компании должно принять решение о сокращении штатов, и после этого издать соответствующий приказ с указанием масштабов сокращений. Этот приказ должен быть распространен среди работников Компании. Конкретная процедура принятия решения руководством регулируется уставным документом Компании.
- В соответствии со Статьей 40 КЗоТ Компания в срок не позднее, чем за два месяца до сокращения штата, обязана довести до сведения местного органа службы труда и занятости данные о предстоящем высвобождении каждого конкретного работника с указанием его профессии, специальности, квалификации и размера оплаты труда.
- Компания должна уведомить районный Комитет труда и занятости об ожидаемом сокращении штата, заполнив форму № 1 (см. [Приложение А. Форма 1](#)).
- В соответствии со Статьей 402 КЗоТ Компания должна уведомить своих сотрудников об увольнении персонально под расписку не менее, чем за два месяца до планируемой даты увольнения.
- В соответствии со Статьей 40 КЗоТ, одновременно с предупреждением об увольнении Компания должна по возможности предложить своим сотрудникам другую работу внутри Компании.
- В соответствии со Статьей 33 КЗоТ, не допускается увольнение работника в период временной нетрудоспособности (кроме увольнения по пункту 5 Статьи 33).
- В соответствии со Статьей 33 КЗоТ, не допускается также увольнение работника в период пребывания в ежегодном отпуске - за исключением случаев полной ликвидации предприятия.
- Всем организациям настоятельно рекомендуется иметь штатные расписания до и после сокращения штата.
- В соответствии со Статьей 34 КЗоТ, при сокращении штата преимущественное право на оставление на работе предоставляется следующим категориям работников:
 - работники с более высокой производительностью труда и квалификацией на основе аттестации.
 - при равноценных результатах аттестации, предпочтение в оставлении на работе отдается:
 - семейным сотрудникам - при наличии двух и более иждивенцев;
 - работникам, в семье которых нет других работающих с самостоятельным заработком;
 - работникам имеющим длительный стаж непрерывной работы в Компании (в законодательстве не определяется, какой именно срок считается длительным);
 - работникам, получившим на данном предприятии трудовое увечье

или профессиональное заболевание;

- работникам, повышающим свою квалификацию без отрыва от производства в высших учебных заведениях;
 - инвалидам войны и членам семей военнослужащих и партизан, погибших или пропавших без вести при защите СССР;
 - изобретателям;
 - женам (мужьям) военнослужащих, гражданам, уволенным с военной службы, если эта первая работа на которую они поступили после увольнения с военной службы;
 - лицам, получившим или перенесшим лучевую болезнь и другие заболевания, связанные с лучевой нагрузкой, вызванные последствиями чернобыльской катастрофы, а также лицам, эвакуированным из зон зараженных радиацией, и другим приравненным к ним лицам;
 - могут иметься и другие категории с преимущественным правом, определенные соответствующими документами.
- Не допускается ни при каких обстоятельствах увольнять беременных женщин. Даже при ликвидации, Компания должна обеспечить такого сотрудника другой работой.
 - Не допускается увольнение женщины, имеющей ребенка в возрасте до трех лет.
 - Не допускается увольнять мать-одиночку, имеющую ребенка в возрасте до четырнадцати лет и/или ребенка инвалида в возрасте до шестнадцати лет.
 - Работник должен быть уведомлен об увольнении в письменном виде и поставить свою подпись на уведомительных документах в присутствии двух представителей администрации Компании.
 - Если сотрудник отказывается подписывать данные документы, администрация должна пригласить двух свидетелей для письменного свидетельства предоставления уведомительных документов.
 - В день увольнения работнику должна быть выдана копия приказа за подписью Генерального директора Компании, на документе также должна быть подпись работника. Компания должна выдать работнику его трудовую книжку с соответствующей записью.

При сокращении штатов необходимо, чтобы руководство компании учитывало возможные моральные и эмоциональные последствия, которые воздействуют на рабочую атмосферу и производительность труда работников. Мы считаем более целесообразным провести сокращение штатов в минимально короткий промежуток времени и в наиболее дружелюбной форме, чтобы сократить период неопределенности для работников компании и по возможности свести к минимуму негативные моральные и эмоциональные последствия. Очень важно индивидуально объяснить каждому увольняемому сотруднику, что увольнение вызвано в первую очередь изменившейся ситуацией на рынке, а не их отрицательными личными качествами.

b) Затраты, связанные с сокращением штатов (выплата компенсаций регулируется Статьями 40.2 и 40.3 КЗоТ):

- Работникам, высвобожденным по сокращению штатов:

- выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка, рассчитанного на основе среднего заработка за последние три месяца;
 - сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения с учетом выплаты выходного пособия. Последующее отсутствие трудоустройства в течение второго месяца должно быть подтверждено отсутствием новой записи в трудовой книжке;
 - сохраняется средняя заработная плата и в течении третьего месяца со дня увольнения по решению органа по трудоустройству при условии, если работник заблаговременно (в двухнедельный срок после увольнения) обратился в этот орган и не был им трудоустроен. Отсутствие трудоустройства во течение третьего месяца должно быть подтверждено отсутствием новой записи в трудовой книжке. При этом необходимо наличие соответствующего решения местного органа по трудоустройству.
- Согласно преобладающему среди налоговых специалистов мнению, выплачиваемые в соответствии с КЗоТ выходные пособия не облагаются налогами и Компания не должна производить на них отчисления в социальные фонды.
 - Компания должна выплатить уволенным сотрудникам дополнительную компенсацию за неиспользованные дни ежегодного отпуска. В соответствии со Статьей 8 д Инструкции № 35 Декларации о налогах физических лиц выплаты в счет неиспользованных ежегодных отпусков являются налогооблагаемым доходом для работников.

с) Резюме

Таким образом, минимальная компенсация при сокращении штата представляет собой рассчитанную среднюю заработную плату за два месяца, и дополнительно за третий месяц в случае, если работник не смог найти работу по истечении этих двух месяцев. Однако, не следует забывать, что работнику должно быть дано предупреждение не менее, чем за два месяца до намеченного увольнения. Этого требования можно избежать путем дополнительной выплаты двух месячных заработных плат. В течение этого времени работник формально будет считаться работающим, но реально не будет являться на место работы. В этом случае полная сумма выплат сотруднику уволенному "с завтрашнего дня" может достигать суммы пяти средних месячных заработных плат. На практике многие иностранные компании использовали именно этот вариант для недавнего сокращения штата сотрудников.

II

Другие варианты сокращения штата

а) Увольнение на основании несоответствия занимаемой должности, прогулов и тому подобное

- В Статье 33 п. 2-8 КЗоТ изложены основания для увольнения работника не по сокращению штатов, а по другим причинам, а именно: несоответствие занимаемой должности, прогулы, пьянство и т.д.
- При подаче работником искового заявления в суд и в случае, если его требования удовлетворены, работодатель должен выплатить работнику заработную плату за все время судебного разбирательства (которое в России обычно занимает очень длительное время), а также покрыть все расходы, связанные с рассмотрением

искового заявления, и оплатить юридические расходы обеих сторон.

Комментарий: Согласно статистике, Российские суды отдают предпочтение работникам, т.е. практически в каждом случае было вынесено решение не в пользу работодателя.

b) Увольнение по собственному желанию

- Работник должен подать письменное заявление об уходе по собственному желанию за две недели до даты предполагаемого окончания трудовых отношений с работодателем.
- Особо важное значение имеет указание даты увольнения в заявлении, а также резолюция генерального директора, подтверждающая его/ее согласие с на увольнение работника с указанием даты
- Работодатель должен издать приказ об увольнении работника с формулировкой по собственному желанию с указанием даты увольнения двумя неделями позже даты, указанной на заявлении работника.
- Работодатель может потребовать от работника выполнения своих обязанностей в течение двух недель после уведомления об увольнении. Однако, этот период может быть сокращен по взаимной договоренности.
- Работодатель должен выплатить компенсацию за неиспользованный ежегодный отпуск. Однако, если отпуск перерасходован, то сумма за перерасходованные дни может быть удержана с работника.

III

Возможности сокращения фонда оплаты труда

a) Замена сокращения штата предоставлением работникам неоплачиваемого отпуска

- Одним из способов временного сокращения фонда оплаты труда может быть предоставление работникам неоплачиваемого отпуска. Однако, при этом особо важно наличие заявления на предоставление неоплачиваемого отпуска от имени работника. Работодатель не имеет права отправлять работника в неоплачиваемый отпуск только на основе приказа, выпущенного Компанией.
- Если работник обращается в суд, и письменного заявления на неоплачиваемый отпуск, подписанного работником, не имеется, в этом случае работодатель обязан оплатить тот период, в течение которого работник находился в неоплачиваемом отпуске.

b) Вариант с использованием Статьи 94 КЗоТ (приостановка работ или простой)

В этом случае работодатель должен оплатить не менее двух третей оклада, указанного в трудовом договоре.

c) Сокращение размеров заработной платы

- Сокращение размеров заработной платы относится к существенному изменению условий труда и оговаривается в Статье 25 КЗоТ.
- Работодатель должен уведомить сотрудника о предстоящем сокращении заработной платы не менее, чем за два месяца.
- Работник имеет право согласиться или отказаться от предложенного сокращения зарплаты. Если работник отказывается от сокращения, работодатель имеет право прекратить действие контракта в соответствии со Статьей 29, п.6 КЗоТ. В

соответствии со Статьей 36 КЗоТ работодатель также должен выплатить выходное пособие в размере не менее двухнедельного среднего заработка.

d) Сокращение количества рабочих часов в день и рабочих дней в неделю

- Сокращение количества рабочих часов в день и рабочих дней в неделю регулируется Статьей 25 КЗоТ.
- Работодатель должен уведомить работников о любых изменениях рабочего времени не менее чем за два месяца.
- Работник имеет право принять или отказаться от изменений рабочих часов и рабочих дней. В случае отказа работодатель имеет право прекратить действие контракта в соответствии со Статьей 29, п.6 КЗоТ. В соответствии со Статьей 36 КЗоТ работодатель также должен выплатить выходное пособие в размере не менее двухнедельного среднего заработка.
- Отдельный приказ должен быть издан администрацией с указанием нового трудового расписания, продолжительности рабочего дня, и расписания работы или продолжительности рабочей недели.
- Оплата труда в этом случае пропорциональна количеству рабочих часов.
- Гарантия обеспечения минимальной месячной заработной платой (минимальный размер оплаты труда в настоящее время составляет 83 руб. 49 коп.) распространяется только на работников работающих по полной рабочей неделе.

IV

Права работодателя (российского, иностранного или и в зависимости от типа корпорации) и работника (иностранного или российского)

- В соответствии с КЗоТ различия в правах работодателя иностранной или российской компании, или компании с отличной корпоративной структурой не существует. Все компании, работающие на территории Российской Федерации, в равной степени подчиняются КЗоТ.
- В соответствии с КЗоТ при сокращении штатов различий между иностранными и российскими сотрудниками не делается.

Варианты выплаты заработной платы в условиях девальвации рубля

В этой части мы не собираемся давать "специальные схемы" для уменьшения налогов с фонда оплаты труда (некоторые способы оптимизации налоговых затрат даны в [Модуле 6. Некоторые вопросы налогообложения](#)). Вместо этого мы подробно рассмотрим некоторые альтернативные возможности выплаты заработной платы в условиях финансового и банковского кризиса и значительной инфляции и девальвации рубля.

Выплата зарплаты наличными

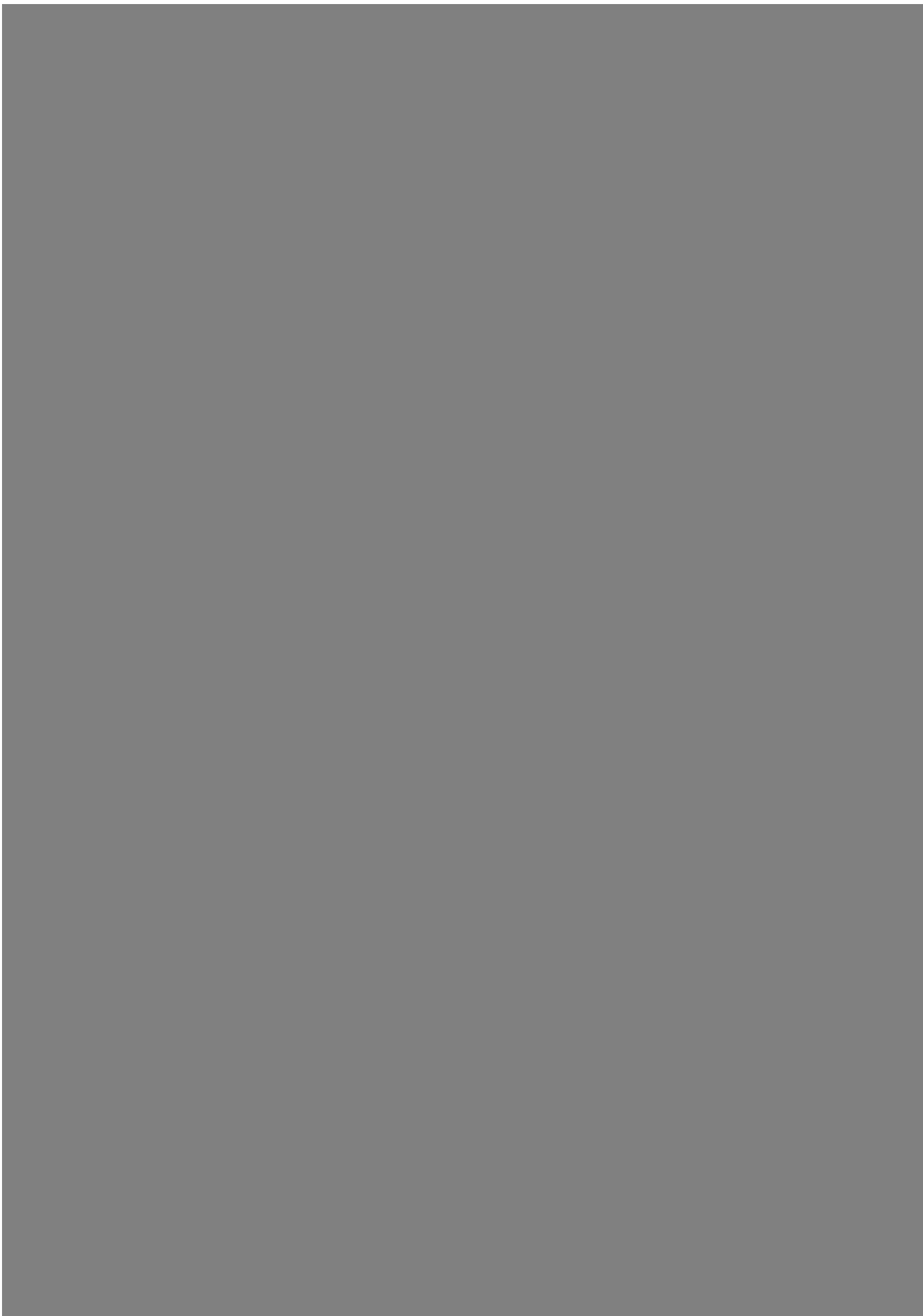
Для всех предприятий, зарегистрированных и работающих в Российской Федерации, выплаты наличными могут производиться только в рублях. Налоги физических лиц должны быть удержаны и выплаты в социальные фонды рассчитаны и совершены в день, когда средства уходят со счета предприятия. Например, если наличные были сняты со счета в понедельник и будут выплачены работникам во вторник, отчисления в социальные фонды и удержанный подоходный налог должны быть выплачены в понедельник.

Ограничение на выдачу наличности (в настоящее время составляет три миллиона рублей) не относится к выплатам заработной платы. Однако, любые оставшиеся наличные средства









работнику уйти по собственному желанию.

Напоминаем: Если Вы не подписываете такой приказ, и работник продолжает работу, он автоматически считается принятым на постоянную работу на основании трудового договора.

Лица, не достигшие 18 лет, молодые рабочие после окончания ПТУ, молодые специалисты после окончания высших и средних специальных учебных заведений не должны подвергаться испытательному сроку. Кроме того, испытательный срок не устанавливается при приеме на работу в другую местность, переводе на другое предприятие, в учреждение или организацию.

Прекращение действия контрактов

По истечении срока трудового договора при условии, что ни работодатель ни работник формально не закончили трудовых взаимоотношений (наличие подписанного приказа или заявления об уходе), контракт считается продленным на неопределенный срок (Статья 30).

Основание для прекращения контракта изложено в Статье 29, п. 1-7, Статьях 31 и 32 (работником) и Статье 33 (работодателем).

Временные работники и работающие неполный рабочий день

Контракты могут быть подписаны на неопределенный срок, определенный срок до пяти лет, или на время выполнения определенного проекта (Статья 17, п.1-3).

Временные работники и работающие неполный рабочий день имеют те же права и обязанности, что и работники при полной занятости. Единственным различием являются срок работы или количество часов в неделю (и, соответственно, в заработной плате), что должно быть указано в трудовом договоре. Эти условия должны быть четко изложены в приказе и контракте, заключенном с работником.

Также как и для работников на полной занятости, прекращение контракта с временными и частично занятыми сотрудниками должно быть отмечено административным приказом.

Компенсация

Определите уровень компенсации заранее. Зарплата работников должна соответствовать качеству их работы; а в случае руководящих должностей Компании в целом. Например, сотрудники отдела продаж могут получать более низкую зарплату, чем административные сотрудники, но при этом получать комиссионные и премии за увеличение объема продаж и привлечение новых клиентов.

Субподрядчики

Контракты с субподрядчиками является предметом Гражданского кодекса; статьи и положения, содержащиеся в них не имеют отношение к Кодексу законов о труде. Следственно при работе с субподрядчиками, работодатели не должны предоставлять ежегодные отпуска и оплачивать пособие по причине временной нетрудоспособности.

раз в шесть месяцев. **Модуль 5. Приложения**

m-5-app.zip все приложения в одном архиве

Юридические и коммерческие вопросы

- 1 - **НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ВИДЫ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВЫХ ДОГОВОРОВ**
- 2 - **СУДЕБНАЯ ЗАЩИТА НАРУШЕННЫХ ПРАВ В ДОГОВОРНЫХ ОТНОШЕНИЯХ**
- 3 - **ВНЕСУДЕБНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ РЕШЕНИЯ СПОРОВ ПО ДОГОВОРНЫМ ОТНОШЕНИЯМ**
- 4 - **ЛИКВИДАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА**
- 5 - **БАНКРОТСТВО ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА**
- 6 - **ОСНОВЫ ВАЛЮТНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА**
- 7 - **ОСОБЕННОСТИ НАЛИЧНОГО ОБРАЩЕНИЯ**
- 8 - **ЗАЩИТА ПРАВ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКА**

Наиболее распространенные виды гражданско-правовых договоров

I

Общие положения

Договор, как определенное соглашение сторон (участников, контрагентов), является наиболее часто встречающимся основанием возникновения обязательств. Именно в силу такого соглашения у участников конкретных отношений возникают взаимные права и обязанности, а само это отношение приобретает правовую форму - становится обязательством.

Гражданский Кодекс РФ закрепляет принцип свободы договора как основной. Это означает, что субъекты свободны:

- заключать или не заключать договор;
- выбирать партнера по договору (кроме публичных договоров, когда одна сторона,

продавец или исполнитель, обязана заключить договор, например, при розничной купле-продаже или бытовом подряде);

- выбирать вид и условия договора (кроме случае, когда содержание договора предписано законом).

Условия, на которых достигнуто соглашение сторон, составляют содержание договора, и по своему юридическому содержанию делятся на существенные, обычные и случайные.

Существенные условия

Существенными признаются условия, которые необходимы для заключения договора.

К существенным условиям относятся:

- условия о предмете договора - без определения предмета договора невозможно заключить ни один договор;
- условия, которые названы в законе или ином правовом акте как существенные;
- условия, которые необходимы для договоров данного вида (например, договор о совместной деятельности невозможен без определения общей хозяйственной цели, а договор страхования - без определения страхового случая);
- условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение (например, при покупке вещи в качестве подарка существенным условием может быть упаковка товара).

Без согласования существенных условий договор считается незаключенным.

Обычные условия

В отличие от существенных, обычные условия не нуждаются в согласовании сторон.

Обычные условия предусмотрены законодательством и вступают в действие с момента заключения договора. Вместе с тем, если стороны не желают заключать договор на обычных условиях, они могут включить в содержание договора пункты, отменяющие или изменяющие обычные условия, при условии, что последние определены диспозитивной нормой, т.е. нормой, определяемой на усмотрение сторон.

К обычным условиям возмездных договоров относится цена, исключением являются договора аренды недвижимости, купли-продажи недвижимости и предприятия, для которых цена является существенным условием, что прямо предусмотрено законом. Если в договоре цена не определена, то может применяться цена, которая при сравнимых обстоятельствах обычно взимается за аналогичные товары, услуги.

Следует иметь в виду, что цена в договоре может быть выражена в рублях, в валюте или в условных единицах. Несмотря на то, что Гражданский Кодекс предоставляет право выражать (только выражать, но не оплачивать) денежные обязательства в валюте или условных единицах, многие предприниматели редко используют валютную оговорку в договорах. В связи с этим запреты местных властей выражать ценники в магазинах в условных единицах или в иностранной валюте представляется достаточно спорным, т.к. ценник в магазине является условием о цене договора купли-продажи.

Случайные условия

Случайными называют условия, которые изменяют или дополняют обычные условия. Они включаются в текст договора по усмотрению сторон и приобретают юридическую силу лишь в случае их включения в договор.

Для заключения договора необходимо согласовать все его существенные условия в требуемой форме. Согласно законодательства, договор может быть заключен в любой форме, как устной, так и письменной, если законом не установлена определенная форма.

Так, договор имущественного найма между гражданами на срок до 1 года может быть заключен в устной форме, но если стороны условились, что он будет заключен в письменной форме, то до придания договору письменной формы он не может считаться заключенным. Некоторые договора по сложившейся практике заключаются только в устной форме, например договор розничной купли-продажи, договор бытового подряда.

Однако следует иметь в виду, что законодательством установлена обязательная письменная

форма для договоров юридических лиц между собой и с гражданами и для договоров между гражданами на сумму свыше 10 минимальных размеров оплаты труда (на сегодня это 843,9 рубля). Кроме того, для некоторых видов договоров установлена только письменная форма, независимо от сторон и суммы сделки. Это договора залога, договора купли-продажи недвижимости, аренды недвижимости или аренды на срок более года и др. В условиях изменчивой конъюнктуры рынка, может возникнуть и такая ситуация, при которой исполнение договора в том виде, в котором он был заключен, перестает быть экономически выгодным. Поэтому помимо оснований для прекращения или изменения договора, установленных законом и самим договором, следует также предусматривать и такое основание для изменения и расторжения договора, как существенное изменение обстоятельств, из которых исходили стороны при заключении договора. Изменение обстоятельств признается существенным, когда они изменились настолько, что, если бы стороны могли это разумно предвидеть, договор вообще не был бы ими заключен или был бы заключен на значительно отличающихся условиях. Если в случае наступления таких обстоятельств стороны не достигли соглашения о расторжении или изменении договора, то любая сторона вправе требовать этого в судебном порядке.

II

Особенности договоров купли-продажи и поставки

Общие положения

Договоры купли-продажи наиболее распространены в практике хозяйственной деятельности российских предпринимателей. По договору купли-продажи продавец передает (или обязуется передать) в собственность покупателя вещь (товар), а покупатель принимает (обязуется принять) вещь (товар) и оплатить за нее определенную договором денежную сумму.

Гражданский Кодекс РФ выделяет семь видов договоров купли-продажи: розничная купля-продажа, поставка товаров, поставка товаров для государственных нужд, контрактация, энергоснабжение, продажа недвижимости, продажа предприятия. В основном все виды договоров купли-продажи имеют сходную структуру, но тем не менее существует ряд особенностей, на которые следует обратить внимание.

Предмет договора

Товаром по договору купли-продажи могут быть любые вещи, определяемые родовыми признаками или индивидуально-определенные.

Существенными для договора купли-продажи являются условия о наименовании и количестве товара.

Розничная купля-продажа

Предметом договора розничной купли-продажи могут быть только товары, приобретаемые для личного, домашнего или иного потребления не связанного с предпринимательской деятельностью.

Договор розничной купли-продажи является публичным договором, т.е. торговая организация обязана заключить договор с каждым, кто в нее обратился, и не вправе оказывать предпочтение одному лицу перед другим лицом. Для всех покупателей устанавливается одинаковая цена и другие условия. Особое внимание должно уделяться качеству передаваемого товара. Продавец обязан передать покупателю товар, качество которого обусловлено договором. Условия о качестве при розничной купле-продаже требуют того, чтобы потребительские показатели, характеристики качества указывались в техническом паспорте, на ярлыке, упаковке, этикетке. Товар должен быть снабжен информацией о дате изготовления, сроке годности, правилах пользования, правилах хранения. При реализации товаров при розничной купле-продаже должны соблюдаться условия использования контрольно-кассовых машин (см. ниже) и условия инкассации выручки и хранения остатка наличности в кассе.

Договор поставки

Поставка товаров - вид договора купли-продажи. Поставка товаров подчиняется общим

правилам купли-продажи, но имеет свои значительные особенности.

Прежде всего предметом договора поставки являются товары, используемые не для личного использования, а для предпринимательской деятельности. По договору поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием.

Существенным условием для договоров поставки являются сроки поставки. Поскольку покупатель использует закупаемые товары в предпринимательской деятельности, сторонам необходимо как можно точнее определить график поставки и оговорить какой документ свидетельствует дату отгрузки.

Чтобы заинтересовать покупателя продавец может устанавливать различные скидки, например, в случае покупки дополнительной партии товара, которая может распространяться на дополнительную партию или на весь закупаемый товар. При установлении цен на сырье и энергоносители лучше всего использовать скользящую цену, указав на основании чего будет устанавливаться окончательная цена, а также допустимый предел ее колебаний. Это может предотвратить убытки, вызванные изменением конъюнктуры рынка на момент определения окончательной цены.

Покупатель должен оплатить товар непосредственно до или после передачи ему товара. Способы оплаты могут быть различными: предварительная оплата, продажа в кредит, оплата в рассрочку.

В договоры поставки товаров производственно-технического назначения необходимо включать обязанность продавца поставить комплект технической документации. Это необходимо для пуско-наладки оборудования и разбора возможных претензий, т.к. если оборудование эксплуатировалось не в соответствии с техническими правилами и требованиями, на него нельзя предъявить рекламации. Также в договорах поставки оборудования целесообразно устанавливать предельный срок гарантии со дня продажи, чтобы покупатель не задерживал пуск оборудования.

Переход права собственности и рисков

Момент перехода права собственности определяется по общим правилам о переходе права собственности. Покупатель становится собственником имущества с момента его получения от Продавца. К передаче имущества приравнивается вручение товарораспорядительных документов на него покупателю, а равно сдача имущества перевозчику или на почту для пересылки, если по договору продавец не обязан доставлять покупателю приобретенное имущество.

При продаже товара в кредит, в том числе при оплате в рассрочку, договором может быть предусмотрено, что право собственности на товар сохраняется за продавцом до полной оплаты товара, что дает продавцу, в случае неоплаты товара, требовать возврата неоплаченного товара (наряду с общим правом требования оплаты). При предварительной оплате товара покупатель, в случае непередачи ему товара, вправе требовать передачи оплаченного товара или возврата суммы аванса, а также выплаты процентов.

Момент перехода права собственности определяет и переход риска случайной гибели или порчи имущества. Риск случайной гибели товара переходит от продавца к покупателю с момента, когда продавец считается исполнившим свою обязанность передать товар, что определяется договором.

Общие положения договора подряда

По договору одна сторона - подрядчик обязуется выполнить определенную работу по заданию заказчика из его или своих материалов, а другая сторона - заказчик обязуется принять работу и ее оплатить. Различают следующие виды договора подряда: бытовой подряд, строительный подряд, на выполнение проектных и изыскательских работ,

подрядные работы для государственных нужд. Особенностью договора подряда является обязанность подрядчика выполнить работу за свой риск. Это значит, что на него ложится риск случайной гибели предмета подряда, риск случайной задержки или случайного ухудшения. В данном случае, несмотря на отсутствие вины, подрядчику не возмещаются его расходы.

Предмет договора подряда

Предметом договора подряда является всякая работа, создающая передаваемый заказчику результат, что включает и случаи переработки вещи.

Если договором не предусмотрена обязанность подрядчика выполнить работу лично, он вправе привлечь к ней других лиц (субподрядчика). В этом случае подрядчик несет перед заказчиком ответственность за убытки, причиненные участием субподрядчика в исполнении договора, а перед субподрядчиком - ответственность за неисполнение заказчиком обязательств по договору подряда. У подрядчика есть право на удержание результата работ, если заказчик не уплатит цену.

Сроки договора подряда

Установление в договоре конкретных сроков является существенным условием, т.к. недостижение согласия по срокам исполнения работ делает договор незаключенным. В договоре подряда принято различать момент начала и окончания работы, а также промежуточные сроки. Требования к указанию сроков относятся лишь к начальному и конечному срокам.

Расторжение договора подряда

Расторжение договора подряда допускается, в отличие от общих принципов расторжения договоров, в одностороннем порядке заказчиком в любое время до сдачи результата работ с возмещением подрядчику стоимости уже выполненной работы, а также убытков. В свою очередь подрядчик вправе отказаться от исполнения договора и требовать возмещения убытков только в случае неисполнения заказчиком встречных обязательств по договору, в частности непредоставление материала, технической документации.

Предмет договора возмездного оказания услуг

По своей природе договора подряда сходны с договорами возмездного оказания услуг, но последние имеют ряд принципиальных особенностей. По договору оказания услуг исполнитель обязуется совершать определенные действия или осуществлять определенную деятельность, которая может не составлять материального результата (например, услуги связи, кино- и видеослуживания, образовательных учреждений), но может и составлять. Всем услугам присущ один общий признак - результату предшествует совершение действий, не имеющих материального воплощения, составляющих вместе с ним единое целое. Поэтому при оказании услуг продается не сам результат, а действия, к нему приведшие.

Сторонами договора возмездного оказания услуг являются исполнитель и заказчик, которыми могут быть как физические, так и юридические лица. Однако законодательство может устанавливать специальный субъектный состав договора оказания услуг, в зависимости от характера услуг. Так, например, только юридическое лицо может быть исполнителем по договору услуг телефонной связи и заказчиком по договору оказания юридических услуг.

Расторжение договора возмездного оказания услуг

Расторжение договора возмездного оказания услуг возможно, в отличие от договора подряда, в одностороннем порядке, как по инициативе заказчика, так и по инициативе исполнителя.

Отказ от исполнения договора услуг возможен в любое время, как до начала оказания услуги (например, отказ от предварительно заказанного номера в гостинице, телефонного разговора), так и в любое время ее оказания до завершения (например, выезд из гостиницы до наступления срока оплаты номера).

Отказ заказчика от исполнения договора оказания услуг допускается при условии возмещения исполнителю фактически понесенных им расходов. При отказе от исполнения договора до начала оказания услуги заказчик обязан возместить исполнителю его фактические расходы, понесенные в целях исполнения договора до момента отказа. В

случае отказа от исполнения договора в процессе оказания услуги заказчик возмещает исполнителю его фактические расходы, которые он понес до этого момента в целях исполнения той части договора, от которой заказчик отказался. Та часть услуги, от которой заказчик отказался, подлежит оплате пропорционально части работы, выполненной до отказа заказчиком от договора. Причем следует иметь в виду, что возмещение исполнителю убытков в пределах разницы между ценой, определенной за всю работу, и частью цены, выплаченной за уже выполненную работу, которое применяется при подряде, к возмездному оказанию услуг применяться не должно. Отказ исполнителя от выполнения договора возмездного оказания услуг допускается при условии полного возмещения заказчику убытков.

IV

Агентирование, поручение, комиссия

Общие положения

Общим для всех трех типов договоров является то, что одна из сторон (сторонами могут выступать как физические, так и юридические лица) совершает определенные действия в отношении третьих лиц за счет и в интересах другой стороны. При этом во всех трех случаях совершение стороной договора юридических действий ведет к возникновению обязательств и имущественных последствий у стороны, которая давала соответствующее поручение.

Основным признаком, отличающим договора комиссии и поручения от агентирования является то, что поверенный действует только от имени доверителя, комиссионер - только от своего имени. Агент же в соответствии с договором агентирования может использовать в своей деятельности как первый, так и второй вариант, а также их сочетание. Права и обязанности сторон по рассматриваемым договорам определяются в зависимости от того, от чьего имени выступает посредник. Например, в договоре комиссии они относятся к комиссионеру, т.к. он действует от своего имени, а в договоре поручения - к доверителю. Договор агентирования соответственно предполагает оба случая.

Договор агентирования предполагает, в отличие от первых двух типов, достаточно продолжительные взаимоотношения между сторонами. Агент обязуется совершать определенные действия в течение порой длительного времени, тогда как поверенный и комиссионер должны совершить четко определенные действия или сделки, что говорит об определенной разовости данных сделок и действий.

Возмездность

Что касается возмездности рассматриваемых договоров, то в отличие от комиссии и агентирования, которые предполагают обязательное вознаграждение за совершение сделок и других действий, договор поручения может быть как возмездным (в определяемых законом случаях, либо при осуществлении хотя бы одной стороной предпринимательской деятельности), так и безвозмездным.

Отличительные особенности

Отличительной особенностью договора поручения является то, что поверенный обязан лично исполнить данное ему поручение, действуя на основании доверенности, поскольку в результате действий поверенного на доверителя возлагаются права и обязанности по сделкам, которые он непосредственно не заключал.

Законодательство предоставляет право комиссионеру (агенту) при отсутствии указаний от комитента (принципала) в целях выполнения поручения по договору действовать в соответствии с обычаями делового оборота, т.е. общепринятыми среди хозяйствующих субъектов отношениями.

Договор комиссии предусматривает, что дополнительная выгода, т.е. выгода, образовавшаяся в результате совершения комиссионером поручения на более выгодных условиях, делится между комитентом и комиссионером поровну, если иное не предусмотрено соглашением сторон.

Передоверие, субкомиссия, субагентирование

При невозможности поверенного лично исполнить данное ему поручение, поверенный может возложить исполнение своего поручения на другое лицо - своего заместителя - только в двух случаях: когда он прямо уполномочен на это самим доверителем либо вынужден в силу обстоятельств для неотложной охраны интересов доверителя. В этих случаях у доверителя остается возможность отвести выбранного поверенным заместителя. Поверенный отвечает перед своим доверителем за выбор заместителя, включая и возмещение возможных убытков, если только доверитель сам не назвал в договоре возможного заместителя.

Договорами комиссии, агентирования создаются возможности и условия для организации субподряда. Так, по договору комиссии возможно появление субкомиссионера, а по агентскому - субагента. Комиссионер отвечает за субкомиссионера перед комитентом. При этом комитент не вправе работать с субкомиссионером. Агент также отвечает за своего субагента. Но тот может заключать договор от имени своего или от имени агента, не касаясь, правда, вопросов передоверия.

Прекращение договоров

Договор поручения может быть прекращен в одностороннем порядке любой из сторон.

Договор комиссии может быть расторгнут комитентом в одностороннем порядке с выплатой комиссионеру всех причиненных этим убытков. Комиссионер не вправе в одностороннем порядке отказаться от исполнения поручения, если такое право не предусмотрено в договоре. Если же договор не содержит указания о сроке его действия, комиссионер имеет право в одностороннем порядке расторгнуть договор при условии уведомления комитента за 30 дней. В этом случае комиссионеру возмещается вознаграждение и расходы только за совершенные для комитента сделки.

Агентский договор может быть прекращен отказом любой стороны от исполнения договора, но только в том случае, если договор заключен без определения срока окончания его действия.

Общими основаниями прекращения договоров поручения, комиссии, агентирования являются:

- смерть доверителя (поверенного), комиссионера, агента, признания их недееспособными, безвестно отсутствующими;
- признание комиссионера, агента банкротом

V

Аренда помещений

Общие положения

Аренда - наем имущества, в данном случае здания или сооружения, во временное владение и пользование или временное пользование за плату. Одновременно с передачей прав владения и пользования недвижимостью арендатору передаются права на ту часть земельного участка, которая занята недвижимостью и необходима для ее использования. Договор аренды должен быть заключен в письменной форме, в противном случае он является недействительным.

При аренде нежилого помещения в договоре должно быть указано, какое конкретное помещение сдается в аренду, его местонахождение, общая площадь всех сдаваемых помещений и каждого из них в отдельности и иные данные технической характеристики помещения и его состояния. Если сдаваемое в аренду помещение состоит более чем из одного помещения, а также если некоторые из сдаваемых помещений являются основными, а часть - вспомогательными, в приложение к договору следует составлять план-схему помещения с указанием всех этих деталей.

Государственная регистрация

Договор аренды нежилого помещения, если срок аренды превышает один год, подлежит государственной регистрации.

Государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним проводится

учреждениями юстиции по месту нахождения недвижимого имущества. Порядок государственной регистрации сделок с недвижимостью определяются Законом РФ от 21 июля 1997 года "О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним", вступившим в силу с 31 января 1998 г. Права на недвижимое имущество по договорам аренды, возникшие до вступления Закона в силу, признаются действительными без предусмотренной Законом государственной регистрации, но по желанию правообладателей она может быть произведена. Однако в случае регистрации возникших после введения в действие Закона ограничений (обременений) или иной сделки с недвижимостью регистрация возникших до введения в действие Закона прав становится обязательной.

Арендная плата

В отличие от общего правила аренды имущества в договоре аренды недвижимого имущества должен быть обязательно указан размер арендной платы. При отсутствии в договоре размера арендной платы договор аренды нежилого помещения считается незаключенным и не влечет никаких правовых последствий, если только размер арендной платы не будет определен в дополнительном соглашении. В этом случае договор об аренде считается заключенным с момента достижения сторонами согласия о размере арендной платы.

Установленная в договоре арендная плата за пользование нежилым помещением включает в себя и плату за земельный участок (или его часть), необходимый для пользования помещением, когда нежилое помещение непосредственно связано с земельным участком. Если в договоре аренды нежилого помещения арендная плата установлена за единицу площади или иной показатель его размера, она определяется исходя из фактического размера передаваемого в аренду нежилого помещения.

Срок договора и досрочное расторжение

В договоре аренды нежилого помещения следует определить срок действия договора. Поскольку теперь законодательство не содержит каких-либо ограничений в отношении сроков аренды нежилых помещений, договоры аренды могут заключаться на любой срок. Если же срок аренды в договоре не определен, договор считается заключенным на неопределенный срок.

Если срок аренды не определен, любая из сторон вправе отказаться от договора, предупредив другую сторону за три месяца. Досрочное прекращение договора возможно или по согласию обеих сторон или в судебном порядке по требованию одной из сторон. По требованию арендодателя договор аренды может быть расторгнут в случаях:

- использования имущества не по назначению;
- существенного ухудшения арендатором имущества;
- несвоевременное внесение арендной платы;
- невыполнение арендатором принятых на себя обязательств по капитальному ремонту;
- в других случаях, предусмотренных договором.

По требованию арендатора договор аренды может быть расторгнут судом в случаях:

- непредоставления арендатору в пользование имущества;
- выявления препятствующих использованию имущества недостатков;
- непроведения арендодателем капитального ремонта, если такая обязанность на него возложена,
- непригодности имущества.

Субаренда

Арендатор вправе сдавать арендуемые помещения в субаренду или иным образом

передавать свои права и обязанности по договору другому лицу только с согласия арендодателя и в установленном законодательством порядке.

Договор субаренды не может быть заключен на срок, превышающий срок самого договора аренды. Использование арендуемых помещений с нарушением условий договора или не по назначению является основанием для досрочного расторжения договора аренды и возмещения причиненных этим убытков по требованию арендодателя.

VI

Договор банковского счета

Общие положения

Банковский счет является необходимым средством осуществления расчетов, включая кредитные операции. Договор банковского счета заключается между банком и клиентом (владельцем счета). Юридические лица и предприниматели имеют право открыть счет в любом банке по месту своего нахождения или в любом ином банке в порядке, определенном действующим законодательством.

Банк не вправе отказать клиенту в открытии счета, за исключением случаев, когда отказ вызван отсутствием у банка возможности принять клиента на банковское обслуживание, например, у банка нет определенной лицензии, банк приостановил открытие счетов по причинам экономического характера, у банка нет производственной и технической возможности открыть счет. В любом случае лицо, получившее отказ в открытии счета, вправе обратиться в суд с требованием о понуждении открытия счета.

Права и обязанности банка

По договору банковского счета банк обязан:

- принимать, зачислять, перечислять денежные средства по распоряжению владельца счета;
- предоставлять владельцу счета возможность беспрепятственно распоряжаться денежными средствами, находящимися на счете;
- совершать для владельца счета все виды операций, которые предусмотрены договором;
- за пользование денежными средствами клиента уплачивать ему процент, определяемый в договоре;
- хранить банковскую тайну.

Осуществляя обслуживание клиента банк вправе:

- использовать денежные средства, находящиеся на счете клиента для собственных целей, выплачивая владельцу счета определенный процент;
- осуществлять зачет встречных требований банка и клиента по счету;
- списывать денежные средства со счета клиента по указанию самого клиента, на основании решения суда, на основании решений налоговых и правоохранительных органов, в соответствии с законодательством.

Расторжение договора банковского счета

Клиент вправе расторгнуть договор банковского счета в одностороннем порядке в любое время без указания причин.

Банк может расторгнуть договор только в судебном порядке в случаях:

- когда сумма денежных средств на счете клиента окажется ниже минимального размера, установленного договором, и не будет восстановлена в течение месяца с момента предупреждения банком;

- отсутствия в течение года операций по счету.

Списание денежных средств

Списание денежных средств со счета клиента по общему правилу допускается только по прямому указанию самого владельца счета. Без распоряжения клиента списание денежных средств, находящихся на счете, допускается по решению суда, а также в случаях, установленных законом или предусмотренных договором между банком и клиентом. Список органов, имеющих право в безакцептном порядке списывать денежные средства со счета, достаточно широк. К ним относятся:

- органы налоговой инспекции и полиции - за сокрытие, неуплату налогов, включая пени и штраф;
- таможенные органы - за неоплаченные таможенные платежи и пени;
- МПС - за задержку и простой вагонов;
- органы валютного контроля - за нарушение в осуществлении валютных операций;
- Пенсионный Фонд, Фонд обязательного медицинского страхования, Фонд социального страхования, Фонд занятости населения - за нарушение сроков уплаты взносов;
- коммунальные энергетические и водопроводные предприятия - за неоплаченные энергию, услуги водоснабжения (кроме потребителей - физических лиц);
- земельные органы - штрафы за нарушение земельного законодательства.

Вырабатывая схему осуществления расчетов с применением векселей необходимо учитывать, что налоговые органы относят расчеты векселями покупателей с поставщиками к товаро-обменным операциям со всеми вытекающими последствиями в виде обязанности предприятий рассчитываться с бюджетом по всем налогам не после получения реальных денежных средств за вексель, а в момент получения векселя. Действительно, налоговый закон суров, но в нем нет ни одного положения, позволяющего отнести вексель как ценную бумагу, каковой он является в соответствии со Статьей 143 Гражданского Кодекса РФ, пусть даже и приобретающую в процессе своего обращения рыночную стоимость, к товару. Тем не менее требования налоговой службы о расчете с бюджетом в том отчетном периоде, в котором состоялась выдача или передача векселя с целью погашения кредиторской задолженности за поставленный товар (выполненные работы, оказанные услуги), строятся именно на утверждении, что получение векселя в качестве средства платежа является товарообменной операцией и в соответствии с п. 31 Инструкции Госналогслужбы РФ "О порядке исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость" от 11 октября 1995 г. № 39 при безвозмездной передаче или обмене товаров (работ, услуг) днем совершения оборота является день передачи товаров (работ, услуг). Для отражения получения векселя в качестве оплаты указывается Письмо Минфина РФ "О порядке отражения в бухгалтерском учете товарообменных операций или операций, осуществляемых на бартерной основе" от 30 октября 1992 г. № 16-05/4. Но, что удивительно, 31-й пункт той же Инструкции содержит и другое положение, согласно которому датой совершения оборота считается день поступления средств за товары (работы, услуги) на счета в учреждения банков, включая поступление денежных средств по векселю, а при расчетах наличными деньгами - день поступления выручки в кассу. Кроме того, Президиум Высшего Арбитражного Суда РФ по крайней мере дважды своими постановлениями от 14 октября 1997 г. № 3724/97 и от 21 октября 1997 г. № 2600/97 указывал, что "сам вексель является денежным обязательством, тем не менее он не может отождествляться с денежными средствами". Тем более с товаром. В качестве предмета договора мены Гражданский Кодекс указывает именно товар, а не любое имущество, понятие которого несколько шире понятия товара.

Судебная защита нарушенных прав в договорных отношениях

I

Обязательные требования к исковым заявлениям

Исковое заявление подается в суд в письменной форме. В заявлении должны быть указаны:

- наименование суда, в который подается заявление;
- наименование истца, его место нахождения, а также наименование представителя и его адрес, если заявление подается представителем;
- наименование ответчика, его место нахождения;
- обстоятельства, на которых истец основывает свое требование и доказательства, подтверждающие изложенные истцом обстоятельства (в случае, если предъявляется иск о выплате денежных средств, замороженных в банке, доказательством является письменный отказ банка выдать денежные средства);
- требование истца (рекомендуется включать в исковое заявление требование о принятии мер по обеспечению иска: арест имущества и/или банковских счетов, неприменение бесспорного взыскания в бесспорном порядке);
- цена иска, если иск подлежит оценке (кроме суммы основного обязательства в цену иска можно включить проценты, неустойку за пользование чужими денежными средствами, возмещение издержек на юридические консультации, компенсацию упущенной выгоды и другие компенсации);
- перечень прилагаемых к заявлению документов.

К исковому заявлению обычно прилагаются:

- договор или иной документ, где определены обязательства ответчика;
- подтверждение нарушения/невыполнения обязательства ответчиком (в некоторых случаях это могут быть уведомления с требованием устранить нарушения или исполнить обязательство);
- доверенность на представителя;
- квитанция об уплате госпошлины (госпошлина по имущественным искам составляет около 5% от цены иска).

II

Судебный приказ

Взыскание задолженности может производиться в упрощенном порядке производства путем выдачи судебного приказа.

Судебный приказ выдается судьей единолично:

- если требование основано на нотариально удостоверенной сделке;
- если требование основано на письменной сделке;
- если требование основано на протесте векселя в неплатеже, неакцепте и недатировании акцепта, совершенном нотариусом.

В заявлении о выдаче судебного приказа должны содержаться только очевидные факты, не требующие дополнительного исследования и установления. Например, включение в цену требования помимо суммы основного долга процентов может послужить отказом в выдаче судебного приказа.

Взыскание по судебному приказу производится по истечении десятидневного срока после выдачи приказа и в порядке, установленном для исполнения судебных решений.

Ответчику дается 20 дней для обжалования судебного приказа. После этого возможно фактическое взыскание.

III

Обращение взыскания на имущество ответчика

Обращение взыскания на имущество сводится к его розыску и обнаружению, наложению на него ареста, изъятию и принудительной реализации для удовлетворения требований взыскателя.

Взыскание обращается на имущество должника в случае, если у должника нет денег, достаточных для удовлетворения требований взыскателя. Перечень имущества, на которое может быть обращено взыскание, предоставляет должник по требованию судебного пристава-исполнителя.

Судебный пристав-исполнитель оценивает имущество должника по рыночным ценам, действующим на день исполнения исполнительного листа.

Взыскатель может:

- известить пристава-исполнителя о наличии имущества должника в случае, если взыскателю стало об этом известно;
- вместе с приставом-исполнителем прибыть на место и участвовать в описи имущества.

Имущество, на которое наложен арест, должно быть продано на аукционе или через комиссионную торговлю в течение двух месяцев со дня наложения ареста.

Если имущество не удалось реализовать в двухмесячный срок со дня наложения ареста, взыскатель имеет право оставить его за собой.

IV

Сроки исковой давности

Общий срок исковой давности, в течение которого можно предъявить требование об исполнении обязательства, срок исполнения которого нарушен, составляет 3 года.

Для отдельных видов требований могут устанавливаться специальные сроки исковой давности, которые, как правило, короче общего срока исковой давности (иски о недостатках переданной вещи/товара - 2 года, о недостатках работ в договоре подряда - 1 год).

V

Юридическая процедура взыскания денежных сумм, находящихся на счете коммерческого банка

Возбуждение искового производства против банка

Для возбуждения судебного разбирательства юридическое лицо должно обратиться в Банк с письменным заявлением на выдачу средств со своего счета. Отказ Банка в приеме заявления к исполнению, либо неисполнение принятого заявления на списание средств со счета, может служить основанием для возбуждения искового производства.

Любое письменное заявление от юридического лица должно отвечать следующим требованиям:

- содержать требование к Банку выдать денежные средства со счета юридического лица;
- в заявлении должен быть указан срок, в течение которого Банк обязан либо выдать средства со счета, либо представить официальный ответ юридическому лицу;
- заявление должно быть направлено заказным письмом с уведомлением и описью содержимого. Квитанцию об отправке необходимо сохранить.

Если Банк отказал в выдаче средств или по истечении указанного срока никакой реакции на заявление со стороны Банка не последовало, против Банка может быть возбуждено исковое производство в арбитражном суде, находящемся по месту регистрации Банка. Иск, вытекающий из деятельности филиала Банка может быть предъявлен также по месту нахождения филиала. Основной целью возбуждения искового производства является получение судебного решения о принуждении Банка выдать денежные средства юридическому лицу.

Судебное решение может быть получено следующими двумя путями:

1. через стандартную судебную процедуру, в ходе которой иск со стороны юридического лица рассматривается судом. В этом случае в суд представляется исковое заявление, являющееся формальным документом, требования к которому определяются Арбитражным Процессуальным Кодексом РФ.

Статья 395 Гражданского Кодекса РФ, в частности, предусматривает возможность взыскания процентов, начисленных на сумму денежных средств, находящихся на счету в Банке, а также компенсации за любые убытки, причиненные юридическому лицу. В исковое заявление может быть включено ходатайство о применении мер обеспечения (т.е. наложение запрета на отчуждение Банком своего имущества).

Если суд разрешает спор в пользу юридического лица, он принимает решение и выдает исполнительный лист для его исполнения судебным приставом. Если по какой-либо причине суд отклоняет требование истца, у последнего сохраняется возможность оспорить решение суда в суде более высокого уровня (апелляционном, а затем и в кассационном суде).

Согласно законодательству, суд обязан рассмотреть дело не более, чем за два месяца, однако на практике процедура может занимать намного больше времени.

2. путем подачи заявления о выдаче судебного приказа, который выдается судьей единолично. В соответствии с законодательством, приказ должен быть выпущен за более короткие сроки (примерно один месяц, но, как и в предыдущем случае, эти сроки часто нарушаются). Заявление о выдаче судебного приказа подается в суд по общим правилам подсудности.

Необходимо учесть, что вышеуказанная процедура применяется к бесспорным делам и строго регулируется Гражданским Процессуальным Кодексом РФ. Так, например, просьба юридического лица включить в цену иска против Банка возмещение убытков и проценты за неправомерное пользование денежными средствами может быть признана судом достаточной причиной для отказа в выдаче судебного приказа. Причиной для отказа в выдаче судебного приказа является несогласие должника с заявленными требованиями, несмотря на наличие документов, подтверждающих требования к должнику. В случае отказа в выдаче судебного приказа, истец может предъявить иск по тому же требованию в порядке искового производства

При принятии решения о обращении в суд, следует учитывать необходимость

уплаты государственной пошлины, расходов за консультационные и юридические услуги, а также других расходов, которые могут возникнуть в ходе разбирательства. Размер только государственной пошлины сам по себе уже может быть значительным. Например, в соответствии со статьей 4 Закона РФ № 2005-1 от 9 декабря 1991 г. "О государственной пошлине", государственная пошлина за обращение в арбитражный суд составляет 5% от цены иска. Заявление о выдаче судебного приказа оплачивается государственной пошлиной в размере 50 процентов ставки, исчисленной исходя из оспариваемой суммы при обращении в суд с иском в порядке искового производства.

Внесудебные возможности решения споров по договорным отношениям

I

Соглашение сторон

Наиболее дешевый и эффективный способ разрешения споров - соглашение сторон. В результате переговоров стороны приходят к соглашению о реструктуризации задолженности, о новации, об отступном. Как правило, такие соглашения сторон требуют внесения изменений в прежние договора. Изменения производятся в письменной форме.

II

Мировое соглашение

Разновидностью соглашения сторон является мировое соглашение, которое может быть заключено сторонами в споре.

Должник и кредиторы вправе заключить мировое соглашение на любой стадии в процессе рассмотрения дела в арбитражном суде в любой инстанции.

Мировое соглашение заключается в письменной форме и подлежит утверждению арбитражным судом. Мировое соглашение не может быть подписано полномочным представителем, имеющим полномочия на ведение дела в арбитражном суде.

Примерные условия мирового соглашения:

- об отсрочке или о рассрочке исполнения обязательств должника;
- об уступке прав требования должника;
- об исполнении обязательств должника третьими лицами;
- о скидке с долга;
- об обмене требований на акции;

Вступление в силу мирового соглашения

Мировое соглашение вступает в силу для должника и конкурсных кредиторов, а также для третьих лиц, участвующих в мировом соглашении, со дня его утверждения арбитражным судом и является для должника, конкурсных кредиторов и третьих лиц, участвующих в мировом соглашении, обязательным.

III

Новация

Обязательство может быть прекращено путем заключения соглашения сторон о замене первоначального обязательства, существовавшего между ними, другим обязательством

между теми же лицами, предусматривающим иной предмет или способ исполнения (новация).

Новация должна быть:

- в письменной форме;
- соответствовать форме первоначального обязательства (например, соблюдение нотариальной формы).

В новации:

- должна быть ссылка на первоначальное обязательство;
- должно быть намерение сторон прекратить первоначальное обязательство.

Новация обычно применяется для замены долга, возникшего из договоров купли-продажи, аренды имущества, подряда и других подобных обязательств на заемное обязательство. Например, если по договору подряда заказчик остался должен подрядчику за выполненную работу, стороны могут превратить этот долг в заемное обязательство, т.е. подрядчик становится займодавцем, а заказчик - заемщиком.

В этом случае новация может быть оформлена в виде:

- договора займа (долговой расписки);
- выдачей векселя на сумму долга.

Новация не допускается в отношении обязательств по возмещению вреда, причиненного жизни или здоровью, и по уплате алиментов.

IV

Отступное

По соглашению сторон обязательство может быть прекращено предоставлением взамен исполнения отступного (уплатой денег, передачей имущества и т.п.). Например, обязанность уплатить деньги по соглашению сторон исполняется передачей кредитору имущества.

Ликвидация юридического лица

См., также, приложения:

[Общая схема процедуры ликвидации акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью \(RTF, 30 Кбайт\)](#)

[Государственная регистрация ликвидации \(RTF, 18 Кбайт\)](#)

I

Основания для ликвидации

Юридическое лицо может быть ликвидировано в соответствии с:

- а. решением учредителей (участников, акционеров) или уполномоченного учредительными документами органа юридического лица в связи с:
 - окончанием срока действия юридического лица;
 - достижения цели, для которой создавалось юридическое лицо;
 - решением суда о признании регистрации юридического лица недействительной из-за нарушения законодательства.
- б. решением суда в случае, если

- юридическое лицо ведет деятельность без соответствующего разрешения (лицензии);
- юридическое лицо ведет деятельность, запрещенную законодательством;
- юридическое лицо допускало многочисленные или серьезные нарушения законодательства;
- в других случаях, предусмотренных законодательством.

с. в результате объявления юридического лица банкротом.

Ликвидация юридического лица может быть начата уполномоченным государственным органом (например, регистрационной палатой - местного или государственного уровня, налоговой инспекцией и другими).

В результате ликвидации юридического лица деятельность юридического лица прекращается без передачи прав и обязательств другим лицам правопреемства.

II

Процедура добровольной ликвидации

Начало ликвидации

Решение о ликвидации юридического лица должно быть принято уполномоченным на это органом.

Участники/акционеры юридического лица или органа, принявшего решение о ликвидации, обязаны в письменном виде поставить в известность об этом решении государственный орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц.

С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходит управление делами юридического лица. Ликвидационная комиссия может выступать в суде от имени ликвидируемого юридического лица.

Ликвидационная комиссия должна сообщить через средства массовой информации о ликвидации юридического лица, порядке и сроках подачи претензий со стороны кредиторов. Срок подачи претензий не может быть менее 2-х месяцев с момента публикации сообщения.

Промежуточный ликвидационный баланс

После окончания срока предъявления претензий со стороны кредиторов ликвидационная комиссия должна составить промежуточный ликвидационный баланс.

Промежуточный ликвидационный баланс должен быть утвержден уполномоченным органом и согласован с государственным органом по регистрации.

Удовлетворение требований кредиторов

Ликвидационная комиссия удовлетворяет денежные требования кредиторов в соответствии с промежуточным ликвидационным балансом начиная с даты его утверждения в порядке очередности, установленном текущим законодательством.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

Если стоимость имущества юридического лица недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, то к ликвидируемому предприятию должны быть применены процедуры банкротства. В этом случае ликвидационная комиссия обязана обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом. Если ликвидационная комиссия еще не назначена с таким заявлением в суд должен обратиться владелец должника.

Арбитражный суд принимает решение о признании ликвидируемого должника банкротом и об открытии конкурсного производства и назначает конкурсного управляющего.

Обязанности конкурсного управляющего могут быть возложены на председателя ликвидационной комиссии. Кредиторы вправе предъявить свои требования в месячный

срок с момента публикации объявления о признании ликвидируемого должника банкротом.

Нарушение требования об обращении в арбитражный суд является основанием для отказа во внесении в единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении юридического лица. Собственник имущества должника - унитарного предприятия, учредители/участники и руководитель должника, председатель ликвидационной комиссии, допустившие нарушение, несут субсидиарную ответственность по неудовлетворенным требованиям по денежным обязательствам и обязательным платежам должника.

Ликвидационный баланс

После удовлетворения требований кредиторов ликвидационная комиссия должна составить ликвидационный баланс, который подлежит утверждению участниками/акционерами юридического лица или руководящим органом, который принял решение о ликвидации юридического лица и согласован с государственным органом по регистрации.

Раздел имущества между участниками/акционерами юридического лица

Имущество юридического лица, оставшееся после удовлетворения требований кредиторов, подлежит распределению между участниками/акционерами в соответствии с очередностью, определенной в учредительных документах юридического лица, с учетом требований законодательства, применимого к конкретной организационно-правовой форме юридического лица (ООО, АО, Кооператив).

Завершение ликвидации

Ликвидация юридического лица считается законченной, а юридическое лицо ликвидированным, после внесения записи о ликвидации в единый государственный реестр юридических лиц.

Банкротство юридического лица

I

Общие положения

Юридическое лицо может быть признано несостоятельным (банкротом) либо по решению арбитражного (коммерческого) суда либо по собственному заявлению (добровольное банкротство), если оно неспособно удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей и эта задолженность не погашена в течение 3 месяцев.

Юридическое лицо может быть признано банкротом несмотря на наличие у него дебиторской задолженности, срок погашения которой наступил.

II

Начало процедуры банкротства

Процедура банкротства может быть начата:

- руководителем (исполнительным органом) юридического лица;
- владельцем государственного юридического лица;
- основателями (участниками) должника;
- кредиторами должника;
- любой заинтересованной стороной (налоговыми органами, фондами социального назначения и т.д.);
- государственным прокурором.

Должник может быть объявлен банкротом только по решению суда.

Процедура банкротства начинается с подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом в том случае, если общая сумма задолженности кредиторам превышает 500 минимальных размеров оплаты труда.

После принятия судом заявления кредиторы не имеют права обращаться к должнику в индивидуальном порядке, их интересы представляет собрание кредиторов. Исполнение решений суда в отношении должника, вынесенных до принятия заявления, должно быть приостановлено.

Суд должен рассмотреть дело о банкротстве в сроки, не превышающие трех месяцев со дня принятия заявления. Суд имеет право задержать рассмотрение дела не более чем на два месяца.

III

Процедуры банкротства

Законом предусмотрены следующие основные процедуры банкротства: наблюдение, внешнее управление, конкурсное производство и мировое соглашение.

Наблюдение

Наблюдение применяется к должнику с момента принятия судом заявления до введения внешнего управления или конкурсного производства. Наблюдение осуществляется временным управляющим, назначаемым арбитражным судом. Руководство должника продолжает осуществлять свои полномочия, однако с определенными ограничениями.

Внешнее управление

Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов на срок не более 12 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев.

Внешнее управление осуществляется внешним управляющим, кандидатура которого утверждается судом.

С момента введения внешнего управления:

- a. руководитель должника отстраняется от должности, управление делами должника переходит к назначенному управляющему;
- b. все полномочия органов управления должника переходят к управляющему; органы управления должника должны передать все балансы, другую бухгалтерскую и финансовую отчетность и документацию, печати и штампы, материальные ценности, оборудование внешнему управляющему;
- c. снимаются все ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;
- d. вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов.

Все активы и имущество должника находятся в распоряжении временного управляющего. Сделки, размер которых превышает 20 процентов от балансовой стоимости активов, должны утверждаться собранием кредиторов.

Внешний управляющий имеет право отказаться от исполнения договоров должника.

Внешний управляющий отчитывается перед собранием кредиторов.

Суд на основании решения собрания кредиторов и отчета внешнего управляющего может принять решение:

- a. прекратить процедуры банкротства и начать расчеты с кредиторами в соответствии с реестром кредиторов;
- b. отказать в утверждении отчета управляющего, объявить должника банкротом и открыть конкурсное производство (это может быть сделано по просьбе собрания кредиторов);
- c. утвердить мировое соглашение.

Конкурсное производство

Конкурсное производство открывается судом и начинается с назначения судом конкурсного управляющего.

Срок конкурсного производства не может превышать 1 года. Этот срок может быть продлен арбитражным судом на 6 месяцев и более.

В ходе конкурсного производства все функции по управлению переходят к конкурсному управляющему, на которого возлагается ответственность по оценке имущества и активов должника. Все имущество должника, за исключением некоторых видов активов, реализуется на открытых торгах. Конкурсный управляющий использует средства, полученные на аукционах, для удовлетворения требования кредиторов.

После утверждения отчета конкурсного управляющего арбитражный суд выносит определение, которое конкурсный управляющий впоследствии представляет в орган, в котором был зарегистрирован должник. Решение суда является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника. С момента внесения в реестр записи о ликвидации должника последний считается ликвидированным.

Мировое соглашение

Мировое соглашение может быть заключено на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве. Решение о заключении мирового соглашения принимается собранием кредиторов (простым большинством голосов) и считается принятым, если за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имуществом должника. Мировое соглашение должно быть утверждено судом.

Суд может признать мировое соглашение недействительным в следующих случаях:

- a. соглашение содержит условия, предусматривающие преимущества для одних или ущемляющие права других кредиторов;
- b. исполнение мирового соглашения может привести к банкротству должника;
- c. наличие других оснований недействительности сделок.

IV

Ускоренная процедура банкротства

Ускоренная процедура банкротства может применяться в отношении должников по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды. Порядок и условия применения ускоренных процедур банкротства определяются Положением "Об ускоренном порядке применения процедур банкротства", утвержденным Постановлением Правительства РФ № 476 от 22.05.98.

Ускоренные процедуры осуществляются арбитражным управляющим на основании соответствующего решения кредиторов и под контролем этих кредиторов и Федеральной службы по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению РФ.

При применении ускоренных процедур банкротства:

- на базе имущества должника открывается новое открытое акционерное общество. Имущество должника заменяется на акции вновь образованного общества;
- рабочие места сохраняются при передаче имущества должника;
- все акции вновь созданного общества подлежат продаже с привлечением специализированной организации, в порядке, определяемом Федеральной службой по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению РФ.

Средства, полученные от продажи акций вновь созданного предприятия направляются на удовлетворение требований кредиторов.

Если полученных средств оказалось недостаточно для полного удовлетворения требований кредиторов, арбитражный управляющий должен обратиться в арбитражный суд с

заявлением о прекращении внешнего управления, признании должника банкротом и открытии конкурсного производства

Основы валютного законодательства

Текущие и капитальные валютные операции

Закон "О валютном регулировании и валютном контроле" № 3615-1 от 09.10.92 определяет текущие валютные операции, на осуществление которых не требуется разрешение Банка России:

- переводы валюты для расчетов по экспорту и импорту товаров и услуг без отсрочки платежа, а также связанных с кредитованием экспортно-импортных операций на срок не более 180 дней;
- получение и предоставление финансовых кредитов на срок не более 180 дней;
- переводы процентов, дивидендов и иных доходов по вкладам, инвестициям, кредитам и прочим операциям, связанным с движением капитала;
- переводы неторгового характера (зарплата, алименты, пенсии, наследства и пр.).

Все другие валютные операции относятся к капитальным и могут проводиться только с предварительного разрешения Банка России.

Положение ЦБ "Об изменении порядка проведения в Российской Федерации некоторых видов валютных операций" № 39 от 24.04.96 упростило проведение некоторых видов капитальных операций, в результате чего стало возможно их проведение без предварительного разрешения ЦБ. Так, в настоящее время не требуется разрешения ЦБ:

- на перевод валюты нерезиденту в счет оплаты импортного контракта после ввоза товаров в Россию (приема выполненных работ, услуг резидентом) независимо от срока, прошедшего с момента ввоза (приема) до даты платежа;
- для зачисления валюты на счет резидента в оплату экспортируемых им товаров (работ, услуг), полученной до вывоза этих товаров на экспорт (приема нерезидентом выполненных работ, услуг) независимо от срока, прошедшего с даты получения платежа до вывоза товара (приема работ, услуг).

Особенности импортных операций

Перевод платежей за импортированный товар (работы, услуги) независимо от сроков возможен в случае подтверждения факта ввоза товара или приема работ, услуг. Подтверждением ввоза товара является оформленная таможенная декларация, а приема работ, услуг - Акт приема-передачи выполненных работ, услуг, подписанный заказчиком и исполнителем и заверенный их печатями.

Переводы платежей по импортным операциям осуществляются банками в соответствии с Паспортом сделки, открываемым импортером для каждого импортного контракта в уполномоченном банке. Изменения в паспорт сделки вносятся на основании изменений в контракте. Оплата импортированного товара по контракту импортера может осуществляться только со счета импортера и только банком импортера и/или банком корреспондентом. Оплата импортируемого товара иным банком или со счета третьего лица, не являющегося импортером допускается только при наличии у импортера разрешения ЦБ РФ. После оплаты товара в иностранной валюте импортеру запрещается (если иное ему прямо не разрешено ЦБ) до завершения таможенного оформления оплаченных товаров на территории РФ уступать третьим лицам требования, вытекающие из подписанного контракта и имеющихся у него в связи с контрактом гарантий и поручительств в его пользу. Допускается переуступка требований банку импортера.

Перевод контрактов и паспортов сделки из одного банка в другой осуществляется на основании разрешения ЦБ. В связи с кризисом банковской системы ЦБ упростил выдачу разрешения на перевод импортных контрактов из одного банка в другой. Процедура перевода дана в совместном Письме ЦБ и ГТК от 13 июля 1998 г. № 286-У и 01-23/14616.

С 1 ноября 1998 г. с выходом Указания ЦБ "О порядке совершения юридическими лицами - резидентами операций покупки и обратной продажи иностранной валюты на внутреннем валютном рынке Российской Федерации" изменился порядок продажи валюты импортерам - юридическим лицам. Купленную по поручению импортера валюту банк зачисляет на специальный транзитный валютный счет, откуда она может быть использована в течение 7 дней и только на оплату импортного контракта или командировки сотрудников предприятия. По истечении указанного срока валюта должна быть продана банку по курсу, установленному по договоренности с банком, или на валютной бирже с зачислением рублей на расчетный счет предприятия. **Обязательная продажа части валютной выручки**

Предприятия - экспортеры обязаны зачислить валютную выручку на транзитные валютные счета в уполномоченных банках и в течение 14 дней продать 50% экспортной выручки на валютной бирже.

Санкции за нарушение валютного законодательства

За несоблюдение порядка зачисления экспортной выручки на транзитные счета на предприятие органами налоговой службы или Инспекцией валютного контроля при Правительстве РФ налагается штраф в размере всей сокрытой выручки в валюте или в рублях по текущему курсу ЦБ.

За занижение экспортной выручки, подлежащей продаже, (завышение расходов в иностранной валюте) с предприятия взыскивается в безакцептном порядке сумма в иностранной валюте или в рублях по текущему курсу ЦБ в размере указанного занижения.

За нарушение других положений валютного законодательства резиденты и нерезиденты несут ответственность в виде:

- взыскания в доход государства всего полученного по сделкам, совершенным с нарушением валютного законодательства;
- взыскания в доход государства необоснованно приобретенного в результате незаконных действий.

За повторное нарушение или неисполнение предписаний органов валютного контроля предусмотрена ответственность в дополнение к перечисленному выше:

- штраф в пределах пятикратного размера конфискованных сумм;
- приостановление действия или отзыв лицензий или разрешений.

Штраф взыскивается на основании решения суда.

Нарушение валютного законодательства может одновременно сопровождаться нарушением таможенных правил. В этом случае предприятие будет нести ответственность по обоим основаниям. Следует обратить внимание на суровость санкций за нарушение правил экспортно-импортных операций. Так, нарушение правил таможенных режимов, в частности проведение операций с товарами, изменение их состояния, пользование и распоряжение ими не в соответствии с их таможенным режимом, несвоевременное зачисление валютной выручки на счет в уполномоченном банке влечет наложение штрафа в размере от 100% до 200% стоимости товаров. В дополнение возможна их конфискация либо взыскание стоимости, отзыв лицензии или квалификационного аттестата.

Наличное обращение валюты

Использование наличной валюты при расчетах между юридическими лицами и юридическими и физическими лицами на территории РФ запрещено. Расчеты в валюте между резидентами проводятся через уполномоченные банки и только по операциям, разрешенным ЦБ.

Возможна выплата зарплаты в валюте сотрудникам, в том числе резидентам, иностранного юридического лица, работающим в РФ, в случае перечисления зарплаты непосредственно из-за рубежа на валютные счета сотрудников, открытые в уполномоченных банках РФ.

Особенности наличного обращения

Хранение и использование наличных денег в кассах предприятий

Наличные деньги, поступающие в кассы предприятий, подлежат сдаче в учреждения банков для последующего зачисления на счета этих предприятий.

Сроки сдачи наличных денег:

- для предприятий, расположенных в населенном пункте, где имеются учреждения банков или предприятия Госкомсвязи - ежедневно в день поступления наличных денег в кассу;
- для предприятий, которые в силу специфики своей деятельности и режима работы, а также при отсутствии вечерней инкассации или вечерней кассы учреждения банка не могут ежедневно в конце рабочего дня сдавать наличные денежные средства в учреждения банков или предприятия Госкомсвязи - на следующий день;
- для предприятий, расположенных в населенном пункте, где нет учреждений банков или предприятий Госкомсвязи - 1 раз в несколько дней.

Наличные деньги могут храниться в кассах предприятий в пределах лимитов, устанавливаемых обслуживающими их учреждениями банков по согласованию с руководителями этих предприятий.

Лимит остатка наличных денег в кассе устанавливается для предприятий, имеющих кассу и осуществляющих налично-денежные расчеты.

Наличные денежные средства сверх установленных лимитов остатка предприятия обязаны сдавать в учреждения банков.

Предприятия могут хранить деньги сверх установленных лимитов только для выдачи заработной платы, выплат социального характера и стипендий не более 3-х дней.

Предприятия могут расходовать поступающую в их кассу денежную выручку только на цели, определенные законодательством.

Предприятия не имеют права накапливать в своих кассах наличные деньги для осуществления предстоящих расходов.

Лимиты при осуществлении наличных расчетов между юридическими лицами

Размер расчетов по одному платежу установлен:

- между юридическими лицами - в сумме 10 тысяч рублей;
- для предприятий потребительской кооперации за приобретаемые у юридических лиц товары, сельскохозяйственные продукты, сырье - в сумме 15 тысяч рублей.

Условия применения контрольно-кассовых машин (ККМ)

Денежные расчеты с населением при проведении торговых операций или оказании услуг на территории РФ осуществляются с обязательным применением контрольно-кассовых машин.

Исключения составляют конкретные виды услуг, перечисленные в законодательстве.

Процедура регистрации ККМ

Каждая ККМ должна быть зарегистрирована в налоговых органах по месту нахождения предприятия. Для регистрации ККМ в налоговый орган необходимо представить:

- заявление;
- технические паспорта ККМ;
- договор о техническом обслуживании и ремонте ККМ Центром технического обслуживания.

Не позднее, чем через пять дней с момента подачи заявления налоговый орган регистрирует ККМ, выдает предприятию карточку регистрации, возвращает паспорта на регистрируемые ККМ и договор о техническом обслуживании.

Ответственность за нарушение правил обращения денежной наличности

За осуществление расчетов наличными средствами с другими предприятиями сверх установленных предельных сумм - штраф в 2-кратном размере суммы произведенного платежа.

За несоблюдение порядка хранения свободных денежных средств, а также за накопление в кассах наличных денег сверх установленных лимитов - штраф в 3-х кратном размере выявленной сверхлимитной кассовой наличности.

На руководителей предприятий, допустивших нарушения, налагаются штрафы в размере 50-кратной величины установленной минимальной месячной оплаты труда.

Защита прав налогоплательщиков

Законодательство, регламентирующее деятельность налоговых органов, достаточно четко устанавливает правовые основы, принципы организации и деятельности, права и обязанности налоговых органов. Несмотря на это у предпринимателей постоянно возникают вопросы относительно правомерности деятельности налоговой инспекции и полиции по осуществлению налоговых проверок, оперативно-розыскной деятельности. Многие предприниматели даже и не подозревают, что права есть не только у налоговых органов, осуществляющих проверки, но и у налогоплательщиков, в частности, право обжалования действий и решений налоговых органов при осуществлении ими проверок.

Налоговая проверка

Действующее законодательство предусматривает право проведения проверок налогоплательщиков как органами налоговой инспекции, так и органами налоговой полиции. Законодательство не регламентирует полномочия налоговой полиции (в отличие от налоговой инспекции) по организации налоговых проверок, как самостоятельно, так и совместно с ГНИ. Высший Арбитражный Суд разъяснил, что налоговая полиция вправе проводить как самостоятельные, так и контрольные проверки, то есть проверки по вопросам, которые были изучены в ходе контрольной работы налоговой инспекции.

В настоящее время налогоплательщик может подвергаться следующим видам проверок:

- камеральным проверкам (проводятся только налоговой инспекцией);
- самостоятельным проверкам налогового органа и органа налоговой полиции;
- совместным проверкам (в том числе с другими правоохранительными органами);
- контрольным проверкам (проводятся органами налоговой полиции после проверок налоговых органов).

Государственным налоговым инспекциям, органам налоговой полиции и их должностным лицам предоставлено право применять к предприятиям, организациям и учреждениям установленные законодательством санкции, а также налагать на их должностных лиц и физических лиц, виновных в нарушении налогового законодательства, административные штрафы и направлять материалы в следственные органы для привлечения нарушителей к уголовной ответственности.

Должностные лица налоговых органов вправе осуществлять проверки и обследования на основании письменного поручения руководителя налогового органа проведение проверки конкретного налогоплательщика при предъявлении служебного удостоверения и при необходимости соответствующей формы допуска (если предприятие режимное).

При осуществлении своих полномочий работники налоговых органов вправе обследовать любые помещения и объекты, используемые для извлечения доходов либо связанные с содержанием объектов налогообложения независимо от их место-нахождения (производственные, складские, торговые и иные помещения).

За оказание противодействия входу сотрудников налоговой полиции на предприятие на руководителя предприятия или на должностное лицо, оказавшее противодействие, может быть наложен штраф в размере до 100-кратного установленного законом минимального размера месячной оплаты труда (ст. 11 Закона РФ "О федеральных органах налоговой полиции").

С согласия налогоплательщика проверка может проводиться и в налоговом органе. В этом случае сотрудники налоговой инспекции или налоговой полиции обязаны вручить руководителю предприятия помимо поручения на проведение проверки запрос о предоставлении документов.

Изъятие документов

Этот вопрос представляет повышенный интерес для всех налогоплательщиков, т.к. подчас работники налоговых органов злоупотребляют своими правами и без достаточных на то оснований изымают бухгалтерские и другие документы.

Согласно законодательству, основанием для изъятия бухгалтерских документов органами ГНИ является постановление должностного лица налоговой инспекции. В постановлении должен содержаться мотив изъятия (т.к. закон допускает такие действия только при наличии сведений о сокрытии (занижении) прибыли), а также перечень документов, подлежащих изъятию. Само изъятие оформляется протоколом. Срок, на который изымаются документы, не установлен законом, что затрудняет для налогоплательщика составление и представление возражений по акту налоговой инспекции.

В соответствии с законодательством, сотрудники налоговой полиции для проведения проверки не вправе изымать бухгалтерские, договорные и прочие документы налогоплательщика.

Изъятие допускается только в том случае, если в ходе проверки установлены факты сокрытия налогооблагаемой базы, и есть достаточные основания полагать, что первичные документы, подтверждающие эти факты, подменены или уничтожены. Изъятие производится на основании зарегистрированного и заверенного гербовой печатью постановления, которое выносится должностным лицом, проводящим проверку. В ходе изъятия составляется протокол.

Если налогоплательщик считает, что изъятие документов произведено без достаточных на то оснований, он имеет право обжаловать действия сотрудников налоговых органов в вышестоящей инстанции соответствующего налогового органа или в судебном порядке.

Акт проверки

По окончании проверки в случае установления нарушений налогового законодательства проверяющими составляется акт проверки, а если нарушений не обнаружено, то справка о результатах проверки.

В акте обязательно должны быть указаны конкретные нарушения налогового законодательства, суммы сокрытого (заниженного) дохода, а также конкретные факты других нарушений.

В акте должны содержаться требования об устранении налогоплательщиком выявленных нарушений, а также предложения о перечислении сумм сокрытого дохода и пеней.

Акт проверки должен быть подписан сотрудниками налогового органа, проводившими проверку, и должностными лицами предприятия (руководителем и главным бухгалтером). Один экземпляр акта вручается налогоплательщику.

В случае несогласия с фактами, изложенными в акте, должностные лица налогоплательщика должны подписать акт с изложением письменных возражений и приложением документов, подтверждающих мотивы своих возражений. Налогоплательщик вправе отказаться от подписания акта, о чем делается соответствующая отметка в акте. Возражения, в случае несогласия с актом должны быть направлены в 10-дневный срок в налоговый орган, проводивший проверку.

Руководители налоговых органов в течение 10 дней с момента подписания акта проверки должны, в соответствии с внутренними инструкциями ГНС, которые нельзя, как указывал Высший Арбитражный суд, рассматривать в качестве правового акта, принять решения, в том числе по применяемым к налогоплательщику санкциям. В случае представления возражений материалы проверки рассматриваются в присутствии должностных лиц предприятий, представивших возражения.

Списание денежных средств в безакцептном порядке

Решение о безакцептном списании денежных средств со счетов налогоплательщиков - юридических лиц - принимается руководителем налогового органа, выявившим сокрытие (занижение) прибыли на основании акта проверки. Органы налоговой полиции и инспекции вправе списывать в безакцептном порядке только недоимки за неуплату налогов, включая пени. Решением Конституционного Суда РФ от 17.12.96 г. признано не соответствующим Конституции РФ право налоговых органов списывать в бесспорном порядке штрафы, а также сами суммы сокрытой (заниженной) прибыли. Списание налоговых недоимок со счетов физических лиц не допускается, взыскание в данном случае возможно только в судебном порядке.

Минимизация обязательств по налогу на прибыль

I

Порядок выставления счетов, позволяющий избежать отрицательных суммовых разниц

Отрицательные суммовые разницы

Суммовые разницы могут возникнуть тогда, когда продавец выставляет счет и получает оплату в рублях, но рублевая сумма привязана к заранее установленной сумме в валюте или условных единицах. В условиях девальвации у покупателей возникают значительные отрицательные суммовые разницы. Суммовые разницы не вычитаются из налогооблагаемой базы и увеличивают расходы по налогу на прибыль и НДС.

Пример отрицательных суммовых разниц

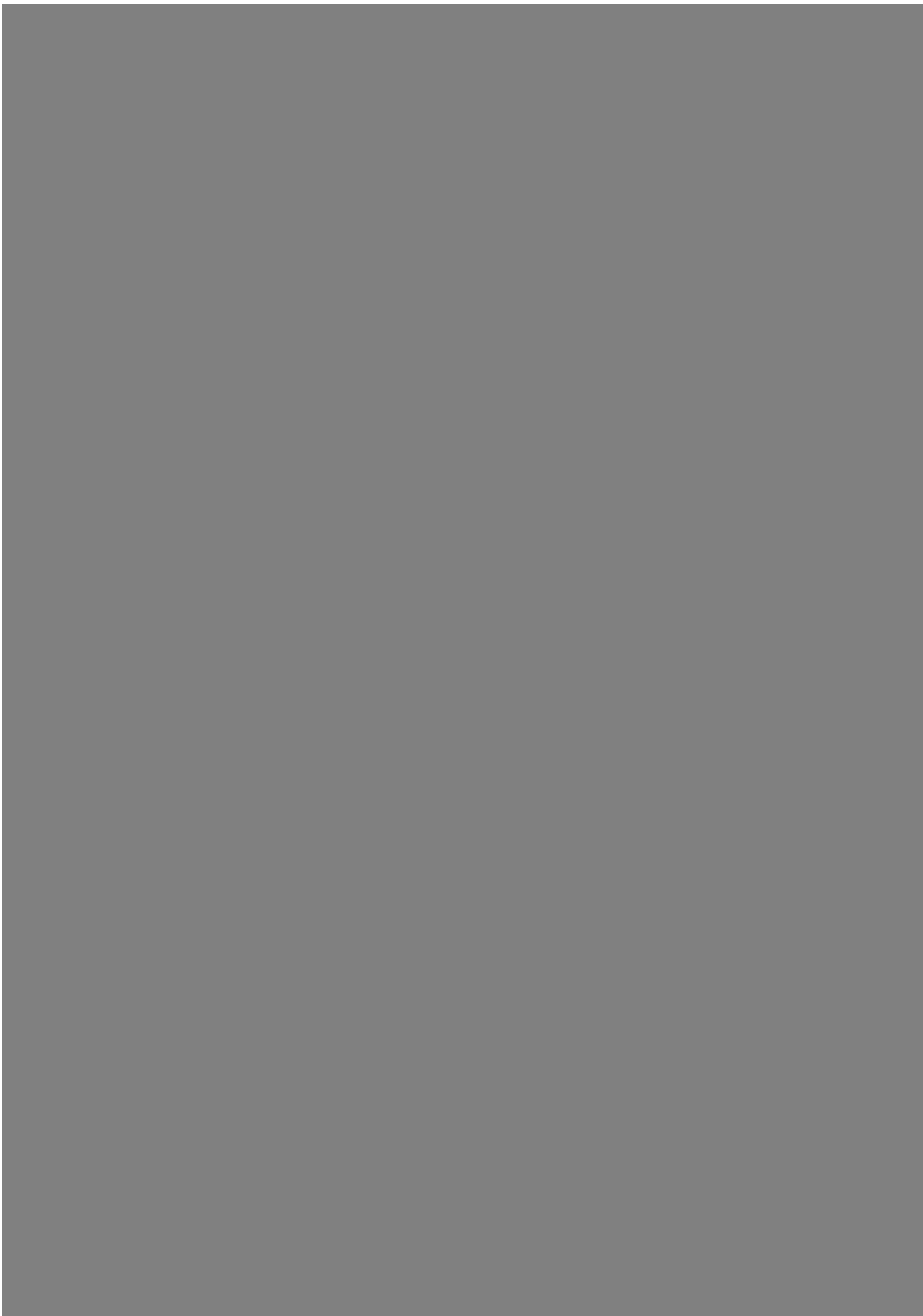
Допустим, что предприятие выставляет счет на оплату в рублях суммы, эквивалентной 100 долл. США плюс НДС на дату 1, когда валютный курс составляет 1:6. В этом случае, по определению, продавец создает денежное обязательство переменной величины. Покупатель может получить и учесть счет на дату 2, когда валютный курс вырос до 1:9. Таким образом, эта задолженность будет учтена в размере 900 руб. Если счет оплачивается на дату 3, когда валютный курс составляет 1:13, то сумма к оплате должна равняться 1 300 руб. плюс НДС. Размер отрицательной суммовой разницы будет равен 480 руб., включая НДС. Поскольку отрицательная суммовая разница не подлежит вычету из налогооблагаемой базы, и НДС по отрицательным суммовым разницам не подлежит зачету, то налоговые потери компании-покупателя составят 140 руб. (400 руб. x 35%) плюс невозмещаемый НДС на сумму 80 руб.

Смягчение последствий отрицательных суммовых разниц

Существует ряд способов смягчения негативных налоговых последствий суммовых разниц для покупателя. С учетом вида деятельности предприятия и отношений с поставщиками и клиентами для уменьшения отрицательных суммовых разниц может быть полезно:

- договориться о выставлении счетов в рублях, а не в условных единицах, и оплачивать счета очень быстро. Такая схема наиболее применима в отношении операций между ассоциированными членами группы;
- договориться о том, чтобы ваши поставщики выставляли счета в рублях и оговорить в контрактах право поставщика взыскивать дополнительные суммы в







отсрочки оплаты налогов.

II Расходы

Счета в рублях

Налог на прибыль

С точки зрения налога на прибыль, время оплаты рублевого счета не имеет значения. Сумма в рублях, вычитаемая из налогооблагаемой прибыли, фиксируется на момент отражения счета в бухгалтерском учете. Для предприятий с большой долей валютных платежей (например, экспортеров) в случае задержки платежа может возникнуть положительная курсовая разница, поскольку валютный эквивалент проплаченной рублевой суммы снижается, однако это скорее коммерческий, нежели налоговый вопрос.

НДС

Поскольку НДС уплаченный подлежит зачету только после оплаты счета, быстрая оплата предпочтительнее, если НДС является единственным соображением.

Счета в условных единицах

Налог на прибыль

Рублевая сумма, уменьшающая налогооблагаемую базу, фиксируется по курсу, установленному на дату отражения задолженности в учете. Однако, в условиях девальвации при задержке платежа для погашения задолженности потребуется большая, чем в предыдущем случае, сумма в рублях. Отрицательная суммовая разница (т.е. дополнительное рублевое обязательство), вызванная такой задержкой не уменьшает налогооблагаемую базу.

НДС

НДС уплаченный привязан к сумме счета, рассчитанной по курсу на дату отражения в учете. Следовательно, если исходить исключительно из налоговых соображений, предпочтительнее оплачивать такие счета как можно скорее после их принятия к учету.

Счета, выставяемые и оплачиваемые в твердой валюте

В данном случае рублевая сумма, уменьшающая налогооблагаемую базу, зафиксирована, однако, при падении курса рубля за период между отражением и оплатой счета возникает отрицательная курсовая разница, которая вычитается из налогооблагаемой базы. Поэтому, если принимать во внимание только налоговые соображения, то в случае продолжения падения рубля, такие счета предпочтительнее оплачивать непосредственно перед окончанием отчетного периода.

III Переоценка основных средств

В течение двух лет, предшествовавших 17 августа 1998 г., когда рубль оставался относительно стабильным, не требовалось проводить переоценку основных средств на балансе предприятия, и с декабря 1996 г. в законодательстве по этому вопросу мало что изменилось.

В результате резкого падения рубля, которое скорее всего в ближайшем будущем не прекратится, уменьшается валютный эквивалент рублевой стоимости основных средств, указанной в учетных регистрах компании, изменяется реальный размер облагаемой налогом на имущество базы, а также размер амортизационных отчислений для целей налога на прибыль.

Для того, чтобы предотвратить искажение реальной балансовой стоимости основных средств на конец 1998 года вследствие резкого падения рубля, правительство может

выпустить дополнительные нормативные документы, требующие переоценки основных средств по состоянию на 1 января или более позднюю дату в 1999 году. В этом контексте уже существует положение бухгалтерского учета (ПБУ 6/97), утвержденное приказом 65Н от 3 сентября 1998 г., согласно которому компании имеют право осуществлять переоценку основных средств, начиная с 1 января 1998 г.

Если это произойдет, предприятия должны постараться свести к минимуму негативные налоговые последствия. Например, если решение о проведении переоценки будет оставлено на усмотрение самого предприятия, то предприятию, терпящему убытки, переоценку проводить нецелесообразно, поскольку в результате переоценки обязательства по налогу на имущество увеличиваются, а реализовать налоговые преимущества возросших амортизационных отчислений убыточное предприятие не в состоянии. С другой стороны, выгода от увеличения суммы амортизационных отчислений для прибыльного предприятия может оказаться больше, чем расходы по уплате дополнительной суммы налога на имущество. В этом случае предприятие может предпочесть произвести переоценку.

IV

Использование льготы по налогообложению при осуществлении капитальных вложений

Предприятие, осуществляющее капитальные вложения производственного назначения, может получить льготу по налогу на прибыль в размере инвестированных средств, но не превышающую 50% своего налогооблагаемого дохода. Другие льготы в совокупности со льготой по капитальному вложению не должны уменьшать сумму налога более чем на 50%.

Если вы намереваетесь осуществить капитальные вложения в ближайшем будущем, необходимо постараться сделать это до 31 декабря 1998 г., поскольку данная льгота не предусмотрена в проекте Налогового Кодекса, который в настоящее время рассматривается Думой, и, соответственно, может быть ликвидирована после 1 января 1999 г. Если принятие Налогового Кодекса будет отложено, или в Кодекс будут внесены изменения, льгота может сохраниться и после окончания 1998 года, но за это нельзя поручиться.

Этой льготой следует воспользоваться, поскольку она представляет собой фактическое освобождение от налогообложения 35% инвестированных средств в дополнение к обычному вычету амортизационных отчислений. Полная амортизация основных средств длится годы, в то время как льгота по капитальному вложению используется в год осуществления инвестиций.

Если льготой нельзя воспользоваться немедленно, ее можно использовать, получив банковский кредит на финансирование капвложений. В этом случае льгота предоставляется на погашение основной суммы и процентов по кредиту, т.е. "растягивается" на срок банковского кредита. Это может оказаться особенно полезным, если предприятие терпит убытки (что характерно для сегодняшней ситуации), так как схема погашения кредита может быть согласована с банком таким образом, чтобы льготные для целей налогообложения выплаты совпадали с ожидаемыми суммами налогооблагаемой прибыли.

V

Налоговые льготы для малых предприятий

Российское налоговое законодательство предусматривает определенные льготы для малых предприятий. В широком смысле слова малым считается предприятие, если оно находится в собственности физических лиц или если по крайней мере 75% предприятия принадлежит другим малым предприятиям, и средняя численность его работников не превышает определенного количества. Предел численности колеблется от 30 человек для предприятий

розничной торговли и бытового обслуживания до 100 человек в промышленных, строительных или транспортных предприятиях .

Налог на прибыль

Освобождения и льготные ставки в первые четыре года деятельности

В первые два года работы освобождаются от уплаты налога на прибыль малые предприятия, занимающиеся производством и переработкой сельхозпродукции, производством продовольственных товаров, товаров народного потребления, медицинской техники, лекарственных средств и изделий медицинского назначения, предприятия, занятые в строительстве объектов жилищного, производственного, социального и природоохранного назначения (включая ремонтно-строительные работы) при условии, что выручка от этих видов деятельности составляет не менее 70% от общей суммы выручки предприятия .

В третий и четвертый год работы такие предприятия уплачивают налог в размере 25% и 50% соответственно от установленной ставки налога на прибыль, при условии, если выручка от этих видов деятельности составляет не менее 90% от общей суммы выручки предприятия.

Вышеперечисленные льготы не предоставляются малым предприятиям, созданным на базе ликвидированных (реорганизованных) предприятий, их филиалов и структурных подразделений.

Менее строгие налоговые требования

Малые предприятия уплачивают налог на прибыль в бюджет ежеквартально из расчета фактически полученной прибыли за предшествующий отчетный период , в то время, как другие предприятия производят уплату налога в бюджет ежемесячно.

Упрощенная система налогообложения

От уплаты налога на прибыль освобождены организации, применяющие упрощенную систему налогообложения, бухгалтерского учета и отчетности , с предельной численностью работников (включая работающих по договорам подряда и иным договорам гражданско-правового характера) до 15 человек независимо от вида деятельности, включая численность работающих в их филиалах и подразделениях .

Упрощенная система налогообложения, бухгалтерского учета и отчетности не применяется в отношении предприятий, занятых в производстве подакцизной продукции, а также предприятий, созданных на базе ликвидированных структурных подразделений действующих предприятий, кредитных и страховых организаций, инвестиционных фондов, профессиональных участников рынка ценных бумаг, предприятий игорного и развлекательного бизнеса, предприятий других категорий, в отношении которых Министерством финансов РФ введены особый порядок ведения бухгалтерского учета и отчетности.

Малое предприятие имеет право перейти на упрощенную систему налогообложения, бухгалтерского учета и отчетности только в том случае, если в течение года, предшествующего кварталу, в котором им было подано соответствующее заявление, совокупная валовая выручка предприятия не превысила 100,000-кратного минимального размера оплаты труда, установленного на первый день квартала, в котором было подано заявление.

Местные налоговые льготы

Различные налоговые льготы могут предоставляться на местном уровне. Малые предприятия должны ознакомиться со всеми льготами по уплате налога на прибыль и других налогов в местный бюджет.

НДС

Освобождения

Платежи малых предприятий по лизинговым сделкам в полном объеме освобождены от НДС .

Менее строгие налоговые требования

Малые предприятия могут уплачивать НДС ежеквартально (независимо от размера средне-месячных платежей) исходя из фактических оборотов за предшествующий квартал, в срок не позднее 20-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом .

Упрощенная система налогообложения

Организации, применяющие упрощенную систему налогообложения, не платят НДС. Для таких предприятий первичные документы выписываются без выделения сумм НДС .

Суммы НДС, уплаченные по товарам или услугам малыми предприятиями, применяющими упрощенную систему налогообложения, относятся на издержки производства и обращения .

VI

Налоговые льготы для предприятий, использующих труд инвалидов

Налог на прибыль

Уменьшенная ставка налога на прибыль

Ставка налога на прибыль уменьшена на 50%, если инвалиды составляют не менее 50 процентов от общего числа занятых на предприятии. При этом не учитываются инвалиды, работающие по совместительству, по договору подряда или на основании других гражданско-правовых договоров .

Кроме этого предприятия, на которых инвалиды составляют не менее 50 процентов работающих, и не менее 50% полученной прибыли используется на социальные нужды инвалидов, вся прибыль освобождается от налогообложения. .

Перечисленные льготы не следует путать с теми, которые предоставляются общественным организациям инвалидов.

НДС

Товары, производимые и реализуемые предприятием, в котором инвалиды составляют не менее 50%, освобождены от НДС . Эта льгота не распространяется на организации или предприятия, занимающиеся снабженческо-сбытовой, торговой или закупочной деятельностью (за исключением предприятий, находящихся в собственности общественных организаций инвалидов, а также компаний, чей уставный капитал состоит полностью из вклада таких организаций).

Налоговые платежи во время экономического кризиса

I

Оплата налогов через банки

В связи с кризисом ликвидности банковской системы государством были предприняты меры к тому, чтобы налоговые платежи поступали в бюджет своевременно. Согласно Постановлению Конституционного Суда РФ "...налоговые органы не вправе взыскивать с налогоплательщиков суммы налогов, списанных с расчетных счетов налогоплательщиков на основании их платежных поручений и не перечисленных по вине кредитной организации в бюджет." Налоговые органы должны осуществлять проверки банков, не исполняющих своевременно платежные требования клиентов на перечисление платежей в бюджет и внебюджетные фонды, и составлять реестр таких банков .

Проблемы, связанные с задержками перечисления налоговых платежей, вызванными банками, можно свести к минимуму следуя правилам:

1. перед открытием банковского счета, с которого будут перечисляться налоговые платежи, проверьте не включен ли выбранный вами банк в вышеупомянутый реестр. Несмотря на то, что процедура еще не разработана, список банков может быть опубликован в официальной и неофициальной прессе (например, "Российские вести", "Вестник Банка России" и т.д.);
2. всегда сохраняйте копии платежных поручений и будьте готовы предъявить их налоговому инспектору в подтверждение осуществления поручения банку на перевод средств;

3. проверьте наличие на счете суммы, достаточной для осуществления платежа. Если платеж задержан из-за недостаточности средств, налогоплательщик может быть оштрафован независимо от того, знал ли он о недостаточности суммы на счете или нет.

Если ваша компания следовала приведенным выше правилам, то в случае неисполнения банком платежного поручения налоговая инспекция будет проверять банк, чтобы удостовериться, что задержка или невыполнение налоговых платежей произошли не по вашей вине.

II Девальвация налоговых обязательств

Резкая девальвация рубля по отношению к другим валютам негативно сказалась на бюджете, поскольку валютный эквивалент налоговых обязательств, начисленных до 17 августа 1998 г. и не внесенных в бюджет, теперь составляет всего около 40% от своего первоначального значения.

Если ваша компания занимается экспортом или торговлей импортными товарами в России, вероятно, что ваши рублевые доходы возрастут. Вам следует рассмотреть возможность погашения старых налоговых обязательств, пока они составляют меньшую долю от вашей выручки, и пока штрафы за просрочку относительно невелики (см. ниже). Если, напротив, ваша компания производит и реализует продукцию на российском рынке или если объем продаж во многом определяется ценой, вы не сможете использовать преимущества девальвации, и отношение накопившейся задолженности по налогам к продажам останется на прежнем уровне. Однако, если ваши рублевые счета заморожены в проблемных банках, вам следует попытаться добиться от банков перевода недоступных иным способом средств в бюджет в погашение задолженности по налогам, поскольку налоговые органы обладают большими, чем вы, возможностями по воздействию на банки.

III Избежание или минимизация налоговых штрафов и пени

В условиях экономического кризиса руководству компании очень важно сосредоточить свои усилия на решении коммерческих вопросов, таких как поддержание доходов компании, взыскание задолженности, реализация запасов и обеспечение ликвидности. Урегулирование налоговых споров отнимает время у руководства и может привести к серьезным финансовым потерям в то время, когда предприятие меньше всего может себе это позволить.

В настоящее время ставки штрафов и пени за несоблюдение порядка представления деклараций и оплаты налогов сильно варьируются:

- сокрытие или занижение: 100% от сокрытой или заниженной суммы, суммы налога за иной сокрытый или неучтенный объект налогообложения и штрафа в размере той же суммы. В случае повторного нарушения, штраф взыскивается в двойном размере. При установлении судом факта умышленного сокрытия или занижения дохода штраф может быть взыскан в пятикратном размере сокрытой или заниженной суммы дохода ;
- несвоевременное представление документов: 10% от причитающейся к уплате суммы ;
- задержка уплаты: 0,06% от неуплаченной суммы за каждый день просрочки - за период до 1 апреля 1998 г. плюс 0,1% за каждый день просрочки после 31 марта 1998 г .

Следующие советы позволят вам свести эти штрафы и пени к минимуму:

- избегайте спорных и рискованных налоговых схем;
- отражайте весь оборот и поступления, включая денежные и по бартеру, в учете и соответствующих налоговых расчетах;
- рассмотрите возможность добровольного раскрытия сумм, неотраженных в налоговых расчетах за прошедшие периоды. Погашение старых задолженностей по налогам, особенно начисленных до 17 августа 1998 г., может обойтись не так дорого в реальном выражении и повлечет меньшие штрафы, чем если задолженность вскроется в ходе налоговой проверки;
- обеспечьте четкое понимание и соблюдение внутренних процедур подготовки и подачи налоговых расчетов, включая проверку и порядок оплаты;
- сохраняйте копии расчетов с отметкой налоговой инспекции как свидетельство своевременного представления.

Предприятиям, не оплатившим задолженности по налогам, возникшие до 1 апреля 1998 г., размер пени за каждый день просрочки был уменьшен задним числом до 0,06%. Таким образом эти предприятия-должники оказались в более выгодном положении, чем добросовестные налого-плательщики. Аналогичная ситуация возникла с 17 августа 1998 г., поскольку с этой даты рубль падал быстрее, чем на 0,1% в день (ставка пени за каждый день просрочки). Чтобы проиллюстрировать вышесказанное, представим российское предприятие, экспортирующее продукцию, цена которой зафиксирована в долларах США. Допустим, что у этого предприятия 17 августа наступал срок очередного взноса в бюджет в размере 60 000 рублей, который в то время был равен экспортному доходу в размере 10 000 долларов США. Если обязательство не было погашено до 25 ноября 1998 г., то 100 дней просрочки обойдутся предприятию в 6 000 рублей (10% от 60 000 руб.) штрафа, однако 66 000 руб. составят только около 3 300 долларов США экспортной выручки, если обменный курс на эту дату будет 20 руб. за 1 доллар США.

Следовательно, некоторые предприятия во время резкого падения рубля использовали налоговые обязательства в качестве дешевого источника финансирования. Помимо риска, связанного с прогнозированием скорости падения рубля, и обязанности предприятий уплачивать налоги в бюджет в установленные сроки, существует большая вероятность того, что Правительство, предпримет все меры к прекращению вышеупомянутой практики. Не исключено введение задним числом (несмотря на то, что законность такого введения спорна с правовой точки зрения) более строгих мер в отношении предприятий, задерживающих налоговые выплаты. В лучшем случае предприятия, которые постоянно нарушают установленный порядок, подвергнутся более сильному давлению со стороны местных налоговых органов, ответственных за собираемость налогов.

IV

Отношения с налоговыми органами

Экономический кризис привел к резкому снижению бюджетных поступлений и лишил Правительство возможности оплачивать расходы бюджета за счет иностранных займов. В связи с этим одной из первоочередных задач Правительства является увеличение собираемости налогов. Меры по увеличению налоговых поступлений могут включать регулярные налоговые проверки на предприятиях и наложение крупных санкций за нарушения налогового и валютного законодательства.

Следующие советы могут помочь предприятиям соблюдать требования налогового законодательства и контролировать свои налоговые расходы в условиях снижающихся доходов и прибыли:

1. Уточните в своей налоговой инспекции, следует ли подавать нулевой расчет. Хотя необходимость подачи расчетов по налогам, от уплаты которых предприятие

освобождено, не предусмотрена законодательством, некоторые налоговые инспекции требуют, чтобы компании подавали такие расчеты в любом случае. Узнав об этом своевременно, вы избежите споров с налоговыми органами и пени за задержку в подаче расчетов.

2. Не ждите крайнего срока подачи расчетов - представляйте расчеты, по крайней мере, за 10 дней до его наступления. Если вы представите расчеты заранее, у вас будет достаточно времени для внесения изменений, если таковые потребуются, и вы избежите возможных штрафов.
3. Незначительные налоговые обязательства лучше оплачивать наличными, избегая при этом возможных задержек с оплатой через банк.
4. Проверьте правильность банковских реквизитов. Ошибки, допущенные при заполнении банковских реквизитов, не являются оправданием задержек в уплате налогов и скорее всего приведут к штрафам.
5. Всегда сохраняйте копии расчетов с отметкой налоговой инспекции. Это позволит подтвердить факт подачи расчетов, если оригинал будет потерян в архивах налоговой инспекции.
6. Постарайтесь избежать значительных переплат. Несмотря на требование законодательства, маловероятно, что налоговые органы примут к зачету или возвратят переплаченные суммы в связи с колебаниями обменного курса.
7. Периодически посещайте своего налогового инспектора или звоните ему (мы советуем делать это раз в квартал), чтобы быть уверенным, что у вас нет никаких задолженностей.

Соблюдение всех или нескольких из вышеперечисленных правил позволяет свести к минимуму риск преследования со стороны налоговых органов за несоблюдение законодательства и штрафов за его нарушение.

Налоги с фонда оплаты труда (ФОТ)

I

Отсрочка оплаты налогов с ФОТ

После начавшегося 17 августа 1998 г. финансового кризиса российские компании изобрели много способов выплаты заработной платы, позволяющих обойти узкие места российской банковской системы. Некоторые схемы выплаты зарплаты - особенно появившиеся в самом начале кризиса - предполагали отсрочку зарплаты в той или иной форме. Отсрочка обязательных платежей в фонды социального назначения возможна только, если "отложенная" зарплата не начислена для целей бухгалтерского учета. Даже если зарплата еще не выплачена, после ее начисления компания обязана произвести отчисления в социальные фонды.

Удержание подоходного налога на начисленную зарплату не требуется до тех пор, пока она фактически не выплачена.

Таким образом:

Настоящая отсрочка платежа

(Зарплата не начислена) отчисления в соцфонды не нужны
подоходный налог не удерживается

Отсрочка платежа

(Зарплата начислена) отчисления в соцфонды обязательны
подоходный налог не удерживается

Выплата зарплаты через банк

переводом или наличными

(Зарплата начислена) отчисления в соцфонды обязательны
выплата подоходного налога обязательна

Задолженность по налогам с ФОТ

Большинство схем легального избежания уплаты налогов по заработной плате стали сейчас невозможны. С любого вознаграждения, выплаченного российским юридическим лицом российскому резиденту в денежной или товарной форме, необходимо произвести платежи в фонды социального назначения. Налогооблагаемую сумму могут уменьшить только незначительное количество настоящих страховых взносов.

Влияние девальвации на обязательства по подоходному налогу

В условиях высокой инфляции реальная ставка подоходного налога с заработной платы ваших сотрудников может возрасти, если зарплата выплачивается в твердой валюте или если она привязана к фиксированной сумме в долларах.

Максимальная 35%-ная ставка в России в настоящее время применяется к налогооблагаемому доходу в размере свыше 100 тысяч рублей в год. Соответственно, когда обменный курс составляет, например, 8 рублей за 1 доллар США, 35%-ная ставка применяется к доходу свыше 12.500 долларов США. Повышение обменного курса до 12 рублей за доллар ведет к тому, что 35%-ная ставка должна применяться уже к доходу от 8.333 долларов и выше. По мере того, как курс рубля будет падать, все большее количество работников будет попадать в категорию налого-плательщиков, которые платят налог по наивысшей ставке. В ноябре 1998 года, когда готовился этот материал, работники, получавшие около 500 долларов в месяц, уже были близки к тому, чтобы попасть в эту категорию.

Маловероятно, что в нынешних условиях, при перенасыщенном рынке труда, увеличение реальной ставки налога может вызвать инфляционное давление на уровень оплаты труда. Однако, по мере того, как Россия постепенно начнет выходить из кризиса, и ситуация на рынке труда стабилизируется, указанный феномен может стать фактором в корректировке общего уровня зарплаты. Этого не случится, если правительство проиндексирует пороги совокупного налога в шкале ставок подоходного налога.

Негативные последствия могут быть полностью компенсированы для налогоплательщиков, которые платят налог только по получении извещения налоговой службы. В условиях обесценения рубля налогоплательщику выгодно платить налог в возможно более поздние сроки, потому что сумма долларового эквивалента уменьшится.

В случае, если на дату уплаты окончательного налогового требования валютный курс упал, то в конечном счете нужно будет уплатить более низкий в пересчете на доллары налог за год. Если курс достаточно низок, то ставки налогообложения в долларовом выражении значительно уменьшаются. Конечно, если сотрудники платят налог по налогосберегающей схеме, то в этом случае прежде всего экономит работодатель.

II

Использование труда работников, занятых неполный рабочий день и работающих по временным трудовым соглашениям

Предприятия могут нанимать работников для работы неполный рабочий день или по временным трудовым соглашениям, используя два типа соглашений:

- прием на работу по трудовому соглашению (соглашение о временном найме может быть подписано на срок до пяти лет); или
- прием на работу по договору подряда, договору поручения, договору возмездного оказания услуг.

Обязательства по перечислениям в социальные фонды, которые возникают в связи с наймом работников для работы неполный рабочий день и по временному соглашению зависят от типа контракта с работником. Ниже указаны ставки платежей в социальные фонды в зависимости от типа контракта (при найме российских граждан):

Трудовое соглашение 38,5 %

¹ Телетайпограмма № Т-15219 от 31.08.98 ГТК РФ.

² Телетайпограмма № Т-15725 от 04.09.98 ГТК РФ.

³ Телетайпограмма № Т-16612 от 18.09.98 ГТК РФ.