12+

Анна Панфилова

Управление командировками: от заявки ¥€₽ до отчёта

Пособие для тревел-координаторов, секретарей, бухгалтерии, службы безопасности

Анна Панфилова

Управление командировками: от заявки до отчета

https://litres.ru/74761503
ISBN 9785007156653

Аннотация

Эта книга — первая на российском рынке, которая показывает процесс командирования целиком: от Трудового кодекса и налогового учёта до ценообразования на билеты и отели, выбора подрядчиков, автоматизации, бюджетирования и аналитики.

Для тревел-координаторов — начинающих и опытных. Для бухгалтерии, HR, АХО и службы безопасности — чтобы понять логику процесса и стать в нём партнёром, а не контролёром

Содержание

Аннотация 8

Глава 1. Зачем компании нужен тревел-координатор 10

1.1. Роль тревел-координатора: кто это и откуда берётся потребность 13

1.2. Как командировочные расходы влияют на бюджет и прибыль компании 15

1.3. Ключевые заинтересованные стороны 18

1.4. Задачи координатора на разных этапах зрелости компании 22

Практический инструмент: экспресс-диагностика 24

Глава 2. Жизненный цикл командировки: от заявки до архива 26

2.1. Этапы процесса: инициирование, согласование, бронирование, поездка, отчётность, анализ 28

2.2. Роли и зоны ответственности участников на каждом этапе 32

2.3. Типичные точки сбоя процесса и почему они возникают 36

Практический инструмент: карта жизненного цикла командировки 38

Глава 3. Что говорит Трудовой кодекс РФ о командировках 40
3.1. Определение служебной командировки, кто может и не может быть направлен 42
3.2. Гарантии и компенсации работнику 45
3.3. Дни командировки: даты начала и окончания, оплата выходных и праздничных дней 47
3.4. Оформление направления в командировку: приказ, служебное задание 50
3.5. Особые случаи: совместители, дистанционные сотрудники, разъездной характер работы 52
Практический инструмент: экспресс-проверка перед направлением в командировку 55
Глава 4. Бухгалтерский и налоговый учёт командировочных расходов 57
4.1. Суточные: нормы и налогообложение 59
4.2. НДФЛ и страховые взносы с командировочных выплат 62
4.3. Что считается командировочными расходами: закрытый или открытый перечень 65
4.4. Учёт расходов на проезд и проживание: документальное подтверждение 71
4.5. Авансовые отчёты: как правильно оформлять и проверять 73

Практический инструмент: чек-лист проверки авансового отчёта 76
Глава 5. Международные командировки: валютный контроль и особенности расчётов 78
5.1. Валютное законодательство РФ простыми словами: что нужно знать координатору 80
5.2. Как сегодня передать сотруднику валюту на командировку: карты, наличные и рублёвый аванс 82
5.3. Расчёт суточных и компенсаций в валюте, курсовые разницы 88
5.4. Особенности составления авансового отчёта по загранкомандировке 91
5.5. Валютные карты и счета для сотрудников: лимиты, контроль, взаимодействие с банком 94
5.6. Визовая поддержка и миграционные вопросы 96
5.7. Что ещё отличается в загранкомандировке: сопутствующие расходы и услуги 97
Практический инструмент: чек-лист подготовки загранкомандировки (валюта и расчёты) 99
Глава 6. Внутренняя travel-политика компании 101
6.1. Зачем нужна travel-политика и что она должна содержать 103

6.2. Куда уходят командировочные расходы: структура расходов и приоритеты travel-политики 105
6.3. Грейды сотрудников и лимиты: классы перелёта, проезда и категории отелей 108
6.4. Лимиты на проживание по городам: почему единая цифра не работает 111
6.5. Порядок согласований и обработка исключений 114
Практический инструмент: чек-лист разработки travel-политики 117
Глава 7. Авиабилеты: ценообразование и практика бронирования 119
7.1. Тарифная сетка авиакомпаний и классы бронирования 121
7.2. Динамическое ценообразование: какие факторы влияют на цену 123
7.3. Каналы дистрибуции: GDS, NDC и прямые каналы 125
7.4. Бронь и билет: в чём разница 127
7.5. Маршрутная квитанция и другие документы: что нужно для авансового отчёта 130
7.6. Как читать билет: время, коды городов и аэропортов, логика пересадок 132
Конец ознакомительного фрагмента. 134

Управление командировками: от заявки до отчета

Анна Панфилова

© Анна Панфилова, 2026

ISBN 978-5-0071-5665-3
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Аннотация

Каждое утро в компаниях по всей стране повторяется один и тот же сюжет: сотрудник летит бизнес-классом, потому что эконома не было; бухгалтерия недоумевает над авансовым отчётом; HR разбирается, почему сотруднику не начислили отгул за перелёт, выпавший на выходной день, или почему зарплата за дни командировки пришла не по среднему заработку, а по окладу — просто потому, что вовремя забыли оформить приказ, и день не попал в табель как командировочный; а служба информационной безопасности находит нарушения в обработке персональных данных сотрудников при заказе билетов. Каждый из них по-своему прав — и каждый, сам того не желая, превращается в контролёра тревел-координатора, а не в его партнёра.

Эта книга — первая на российском рынке, которая показывает процесс командирования целиком: от Трудового кодекса и налогового учёта до ценообразования на билеты и отели, выбора подрядчиков, автоматизации, бюджетирования и аналитики. Не сухой пересказ норм, а разбор реальных рабочих ситуаций с готовыми инструментами — чек-листами, шаблонами, формулами, — которые можно применить сразу.

Автор — практик, прошедшая этот путь с разных сторон: от агентства делового туризма до директора по персоналу,

дважды выстроившая процесс командирования с нуля в компаниях с тысячами сотрудников и бюджетом в сотни миллионов рублей.

Для тревел-координаторов — начинающих и опытных. Для бухгалтерии, HR, АХО и службы безопасности — чтобы понять логику процесса и стать в нём партнёром, а не контролёром.

Глава 1. Зачем компании нужен тревел-координатор

Вторник, десять утра. Сотруднику отдела продаж нужно вылететь в Новосибирск на встречу с ключевым клиентом — завтра. Он открывает сайт авиакомпании: эконом-класса на нужный рейс нет, есть только бизнес. Ехать надо точно, поезд не успевает. Он бронирует бизнес-класс сам, на свою карту, и пишет руководителю: «Извините, выбора не было». Руководитель со вздохом задним числом даёт согласие — а параллельно ищет, у кого спросить, положен ли вообще в этом случае бизнес-класс, и как теперь оформить документы, чтобы билет не завис в статусе «непонятно чей расход».

Через две недели тот же сотрудник сдаёт авансовый отчёт. В бухгалтерии его встречают с вопросами: почему нет посадочного талона, почему счёт из отеля выписан без нужных реквизитов, почему даты в приказе и даты по факту поездки не совпадают на один день. Сотрудник не понимает, что не так — он же летал, все чеки у него есть. Бухгалтер тоже не виноват — он должен провести расход так, чтобы он был обоснован для налоговой, а в существующем виде документы для этого не годятся.

Ещё через неделю тот же сотрудник обращается в HR — с вопросом, почему за день, когда он летел обратно в воскре-

сенье, ему не поставили отгул, а зарплату за дни командировки посчитали не по среднему заработку, а как обычный оклад. HR поднимает табель и обнаруживает: приказ на командировку вовремя не оформили, день не был отмечен как командировочный — поэтому и расчёт пошёл по стандартной логике. Формально никто не ошибся: каждый действовал по своим правилам. А по факту сотрудник недополучил то, что ему причитается по закону, и теперь HR разбирается с этим задним числом, вместо того чтобы предотвратить ситуацию заранее.

Параллельно служба информационной безопасности, делая плановую проверку, обнаруживает, что паспортные данные сотрудников для покупки билетов пересылались обычной почтой в свободном тексте — потому что так было «удобнее и быстрее», а отдельного защищённого канала для этого никто не настраивал.

Чем больше и быстрее растёт рынок, тем выше цена ошибок в процессе командирования. По данным на август 2026 года, ключевые показатели рынка выглядят следующим образом:

Ни один из участников этой истории не был небрежен. Каждый честно делал свою работу в рамках своей зоны ответственности. Но между зонами ответственности образовался зазор, в который упал весь процесс командирования — а вместе с ним репутация компании в глазах сотрудника, деньги и время бухгалтерии и HR на разбор уже случивше-

гося, и нервы всех участников.

Именно этот зазор — работа тревел-координатора. Эта глава — о том, почему он нужен, что происходит с бюджетом компании, если этой роли нет, кто в компании заинтересован в её появлении и как задачи координатора меняются по мере роста бизнеса.

1.1. Роль тревел-координатора: кто это и откуда берётся потребность

Тревел-координатор — это сотрудник (а в более крупных командах — отдельная функция), который отвечает за организацию служебных поездок в компании от начала до конца: от заявки на командировку до итогового отчёта и анализа расходов. На практике это означает, что именно этот человек: согласовывает и бронирует билеты и проживание в рамках правил компании; следит, чтобы документы оформлялись правильно и вовремя (приказ, служебное задание, авансовый отчёт); выбирает и контролирует подрядчиков — агентства делового туризма (TMC), отели, страховые компании; поддерживает сотрудника в поездке, включая нештатные ситуации; и предоставляет руководству отчётность и аналитику по travel-бюджету.

В России эта профессия молодая и до сих пор не имеет отдельного профильного образования: специалисты приходят в неё чаще всего из смежных ролей — ассистентов руководителя, секретарей, сотрудников HR или АХО, — которые в какой-то момент «унаследовали» командировки как часть своих обязанностей, а затем эта часть выросла в отдельную должность. Тем не менее это уже полноценная штатная позиция: по данным hh.ru, в одной только Москве в любой момент времени открыто около полутора десятков вакансий

travel coordinator / travel-менеджер, с доходом от 95 000 до 300 000 руб. в месяц в зависимости от уровня и масштаба компании.

Потребность в этой роли возникает не в конкретный день, а постепенно — как правило, тогда, когда объём поездок перестаёт помещаться в голову одного человека, совмещающего это с другими задачами «между делом». Обычно первые тревожные звоночки одинаковы: растёт число командировок и связанных с ними ошибок; сотрудники жалуются на неудобство бронирования; у бухгалтерии накапливаются вопросы, на которые никто не может ответить системно; руководство не может получить внятный ответ, сколько компания тратит на поездки и почему. Как только эти звоночки становятся регулярными — это сигнал, что пора выделять отдельную роль или должность, а не решать проблему «ещё одним письмом с напоминанием, как правильно оформлять документы».

1.2. Как командировочные расходы влияют на бюджет и прибыль компании

По оценкам международных отраслевых исследований делового туризма (например, ассоциации GBTA — Global Business Travel Association), командировочные расходы для многих компаний входят в тройку крупнейших управляемых статей расходов — наряду с фондом оплаты труда и затратами на содержание офиса. Слово «управляемых» здесь ключевое: в отличие от аренды, которую нельзя быстро изменить, или ФОТ, который трогать болезненно, командировочные расходы можно оптимизировать почти в моменте — политикой бронирования, выбором подрядчика, дисциплиной в оформлении документов — без увольнений и без переезда в офис поменьше.

В России этот рынок не просто большой, а быстрорастущий — и чем он больше, тем выше цена процессных ошибок для каждой отдельной компании.

Чем больше и быстрее растёт рынок, тем выше цена ошибок в процессе командирования. По данным на август 2026 года, ключевые показатели рынка выглядят следующим образом:

Объём рынка делового туризма РФ в 2024 году: 1,05 трлн руб. (рост на 27% год к году). **Оборот за 1-е полугодие 2025 года:** более 1 трлн руб. (рост более чем на 10% по сравнению с первым полугодием 2024 года). **Доля онлайн-услуг:** 71% услуг оформлено онлайн в 2024 году, что подтверждает растущий запрос на цифровую трансформацию процессов. **Динамика роста (2024 год к 2023 году):** Оборот рынка увеличился на 27%, в то время как число командировок выросло на 15%. Это показывает, что оборот рынка растёт быстрее количества поездок — средний чек одной командировки увеличивается.

Источники данных: b2b.aviasales.ru, onetwotrip.com, aeroclub.ru, smartway.today, travel.yandex.ru/pro, mag.russpass.ru.

Каждый рубль, который компания теряет из-за нескоординированного процесса, — это не абстракция, а конкретные статьи: переплата за билеты, купленные в последний момент, потому что согласование затянулось; штрафы и пени, если налоговая переквалифицирует расходы, оформленные с нарушениями; потерянное рабочее время сотрудников, которые вместо своей основной работы часами подбирают рейсы и отели; повторная работа бухгалтерии и HR, разбирающих ошибки уже после того, как они произошли; и репутационные издержки — сотрудник, которому раз за разом приходится «выбивать» положенное, теряет лояльность к работо-

дателю быстрее, чем кажется.

Отдельно стоит сказать про прибыль, а не только про расходы. Для компаний, где travel — это не только внутренние командировки, но и часть сервиса для клиентов (например, поездки консультантов, монтажников, представителей на объекты клиентов), качество и скорость организации поездок напрямую влияют на способность вовремя оказать услугу — то есть на выручку, а не только на статью затрат.

Именно поэтому вопрос «нужен ли компании тревел-координатор» правильнее ставить не как вопрос об экономии на зарплате одного специалиста, а как вопрос об управлении одной из крупнейших управляемых статей расходов компании — точно так же, как никто не сомневается в необходимости отдельного человека, отвечающего за закупки или за фонд оплаты труда.

1.3. Ключевые заинтересованные стороны

Тревел-координатор редко подчиняется напрямую генеральному директору — обычно эта роль встроена в HR, АХО или финансовую службу. Но по факту координатор работает на пересечении интересов гораздо большего числа сторон, и именно это делает роль сложной и интересной одновременно.

Анализ сторон и рисков при отсутствии координации

Командируемый сотрудник

Что важно для стороны: Удобство бронирования, положенный класс перелёта/категория отеля, вовремя выплаченные суточные, корректный расчёт зарплаты и отгулов.

Риск при отсутствии координации: Тратит личное время на самостоятельный подбор поездки, недополучает положенные выплаты, теряет лояльность к работодателю.

Руководитель / бюджетодержатель

Что важно для стороны: Прозрачность расходов своего подразделения, обоснованность исключений (например, бизнес-класса).

Риск при отсутствии координации: Согласовывает уже после поездки, не может спланировать travel-бюджет подразделения.

Бухгалтерия

Что важно для стороны: Полный и корректный пакет документов, обоснование расходов для налоговой.

Риск при отсутствии координации: Получает авансовые отчёты «по факту» без контекста, растут налоговые риски.

HR

Что важно для стороны: Соответствие процесса ТК РФ, влияние travel-политики на опыт сотрудника (employee experience).

Риск при отсутствии координации: Разбирает жалобы сотрудников с опозданием, не может влиять на процесс заранее.

АХО

Что важно для стороны: Контроль расходов, качество работы подрядчиков (ТМС, отели).

Риск при отсутствии координации: Отсутствие рычагов влияния на подрядчика, риск выбрать неподходящего партнёра.

Информационная безопасность

Что важно для стороны: Защита персональных и платёжных данных сотрудников.

Риск при отсутствии координации: Данные передаются подрядчикам и внутри компании незащищёнными каналами.

Топ-менеджмент

Что важно для стороны: Понятная аналитика по travel-бюджету, баланс сервиса и экономии.

Риск при отсутствии координации: Нет возможности оценить эффективность функции и сравнить её с рынком.

Всё было бы проще, если бы у этих сторон было общее понимание процесса и доверие друг к другу. На практике происходит иначе: у каждого подразделения свои показатели, свои регламенты и своя зона ответственности, и когда travel-процесс не выстроен как единое целое, каждая сторона начинает контролировать координатора со своей колокольни — бухгалтерия проверяет каждый чек, HR разбирает каждую жалобу, служба безопасности требует объяснений по каждому подрядчику, руководитель придирчиво читает каждое обоснование бизнес-класса. Возникает замкнутый круг: чем больше контроля, тем меньше доверия, а чем меньше доверия — тем больше контроля.

Красная нить этой книги — показать, как превратить каж-

дую из этих сторон из контролёра в партнёра. Не для того, чтобы «понравиться всем», а потому что только так процесс командирования становится по-настоящему управляемым, прозрачным и удобным — в том числе для самого сотрудника. В следующих главах мы разберём законодательную и налоговую логику, которая стоит за требованиями бухгалтерии (главы 3—5), принципы построения travel-политики, снимающей часть вопросов у руководителей (глава 6), и подходы к взаимодействию между подразделениями отдельно (глава 18). Но фундамент закладывается уже здесь — с понимания, что у каждой стороны есть законные, обоснованные интересы, а не «придирки».

1.4. Задачи координатора на разных этапах зрелости компании

Задачи координатора не статичны — они меняются вместе с компанией. То, что достаточно для стартапа с пятью командировками в квартал, создаст хаос в компании с тысячей сотрудников и сотнями поездок в месяц. И наоборот: выстраивать сложную систему регламентов там, где travel не является системной активностью, избыточно и дорого.

Стадии развития компании и инструменты

Стартап / малый бизнес

Объём и характер поездок: Единичные поездки, часто без выделенного бюджета.

Задачи координатора: Ad hoc бронирование, обычно совмещается с другими обязанностями.

Типичные инструменты: Прямое бронирование на сайтах, переписка в мессенджерах, учёт в таблице.

Растущая компания

Объём и характер поездок: Десятки поездок в месяц, появляется постоянный бюджет.

Задачи координатора: Первая travel-политика, выбор первого подрядчика (TMC), базовый процесс согласования.

Типичные инструменты: Первый договор с TMC/агентством, шаблоны документов, таблица бюджета.

Средний/крупный масштаб

Объём и характер поездок: Сотни поездок в месяц, несколько подразделений.

Задачи координатора: Отдельный координатор/команда, углублённая аналитика, автоматизация согласований.

Типичные инструменты: Self-booking tool, интеграция с 1C/ERP, регулярная отчётность.

Крупный / международный бизнес

Объём и характер поездок: Тысячи поездок в год, включая международные, несколько юрлиц/стран.

Задачи координатора: Полноценная travel-программа, duty of care, валютный контроль, работа с несколькими TMC/регионами.

Типичные инструменты: Комплексные TMC-платформы, BI-дашборды, риск-менеджмент и duty of care.

Важно понимать: переход между стадиями редко происходит по чёткому плану — чаще его осознают только тогда, когда старые инструменты уже трещат по швам. Одна из задач этой книги — дать вам ориентиры, чтобы замечать этот переход заранее, а не только тогда, когда количество ошибок и жалоб станет невозможно игнорировать.

Практический инструмент: экспресс-диагностика

«Нужен ли моей компании тревел-координатор — или пора расширять эту функцию»

Пройдите по списку вопросов. Чем больше ответов «да», тем более актуальна для вашей компании тема этой книги — независимо от того, есть ли у вас уже выделенная роль координатора или нет.

☐ Сотрудники время от времени бронируют билеты или отели самостоятельно, потому что «не знают, к кому обратиться»

☐ Бухгалтерия регулярно возвращает авансовые отчёты на доработку из-за отсутствующих или неправильно оформленных документов

☐ Компания не может быстро ответить на вопрос «сколько мы тратим на командировки в месяц/квартал/год»

☐ Приказы на командировку оформляются задним числом или с задержкой

☐ HR периодически сталкивается с жалобами сотрудников на неудобство процесса или «недополученные» по итогам командировки выплаты и отгулы

☐ У компании нет единого подрядчика (TMC) или чётких критериев выбора того, где бронировать

☐ Служба информационной безопасности не проверяла,

как обрабатываются персональные данные сотрудников при заказе билетов и проживания

☐ Руководители не знают, какой класс перелёта или категория отеля положена сотрудникам разных уровней

☐ Ответственность за travel распределена между несколькими людьми без единого регламента

Если вы отметили три и более пункта — самое время задуматься о выделенной роли координатора или о пересмотре того, как эта роль сейчас организована. Расширенную версию этого чек-листа, а также чек-лист для аудита уже существующего travel-процесса вы найдёте в **Приложении 5.**

А в следующей главе мы разберём весь жизненный цикл командировки — от заявки до архива — и увидим, на каких именно этапах чаще всего происходят сбои, разобранные в открывающей истории этой главы. Шаблоны ключевых документов процесса — приказа о командировке, служебного задания и других, часть из них с примером заполнения, — собраны в **Приложении 4**; мы будем ссылаться на них на протяжении всей книги.

Глава 2. Жизненный цикл командировки: от заявки до архива

Иванов И., менеджер по продажам, узнаёт, что через три дня нужно вылететь к клиенту в другой город. Он подаёт заявку — цель, направление, ориентировочные даты. Согласование затягивается: руководитель весь день на встречах и отвечает только к вечеру. Чтобы не упустить нужный рейс, Иванов сам бронирует место — это ничего не стоит и ни к чему не обязывает компанию, поэтому здесь он ничего не нарушает. Проблема в другом: бронь действует всего сутки, а реальный путь от «нужна поездка» до подписанного приказа занимает в компании два-три дня. Когда приказ наконец готов, бронь уже сгорела, нужного тарифа больше нет, и Иванову приходится либо доплачивать разницу из своего кармана в надежде на компенсацию, либо на свой страх и риск выкупать билет без приказа, потому что ехать в командировку точно надо, руководитель это ясно обозначил.

Винить здесь Иванова не в чем — он сделал ровно то, что должен был сделать. Дело не в том, что бронь появилась раньше приказа: бронировать без приказа можно и нужно, это не создаёт для компании никаких обязательств. Дело в том, что в компании не было ответа на простой вопрос:

что делать, если бронь истекает раньше, чем готов приказ? Именно отсутствие ответа на этот вопрос — а не поступок Иванова — и есть настоящая точка сбоя.

Есть и вторая сторона той же проблемы. Точные даты командировки нередко становятся известны только после того, как забронирован конкретный рейс: например, если рейс домой прибывает в 00:01, это формально уже следующие сутки, и именно этот день должен быть учтён в приказе как день командировки. Значит, оформлять приказ раньше, чем подтверждена бронь, — тоже источник ошибок: в приказе просто может оказаться не та дата.

Обе эти истории — не про невнимательность одного сотрудника, а про то, что командировка — это не одно действие, а процесс из нескольких последовательных этапов, и правильная их последовательность имеет значение. Разберём в этой главе, как эта последовательность должна быть устроена, чтобы даты сходились во всех документах, а сотрудники не оказывались один на один с выбором «сорвать поездку или нарушить процедуру».

2.1. Этапы процесса: инициирование, согласование, бронирование, поездка, отчётность, анализ

Жизненный цикл командировки можно разложить на шесть этапов — рабочая модель, которая помогает увидеть, где именно в конкретной компании процесс «спотыкается», и целенаправленно чинить именно это место, а не весь процесс сразу.

Жизненный цикл командировки.

Процесс командирования — это последовательная передача ответственности от одного участника к другому. Сбои чаще всего возникают не внутри этапов, а на стыках между ними. Полный цикл состоит из 6 шагов:

1. Инициирование. Сотрудник или его руководитель формируют потребность в поездке: куда, зачем, на сколько дней. На этом этапе рождается заявка на командировку — часто в виде формы во внутренней системе, письма или даже устной договорённости, что само по себе уже риск (см. 2.3).

2. Согласование. Руководитель подтверждает саму необходимость и цель поездки. Бюджет утверждается отдельно только в том случае, если в компании нет travel-политики с установленными лимитами командировочных расходов: ес-

ли лимиты утверждены, сотрудник просто следует им, а руководитель подключается лишь для согласования превышения лимита. Приказ на этом этапе ещё не формируется — для этого пока недостаточно точных данных.

3. Бронирование. Координатор или подрядчик (ТМС) бронируют билет и отель в рамках согласованного. Как только бронь подтвердила точные даты поездки, на их основе оформляется и подписывается приказ о командировке. Билет выкупается только после того, как приказ подписан.

4. Поездка. Сотрудник едет и выполняет рабочую задачу; координатор остаётся на связи на случай нештатных ситуаций (подробнее — в главе 13).

5. Отчётность. Сотрудник собирает и сдаёт подтверждающие документы, на основе которых бухгалтерия проверяет и проводит расходы — это авансовый отчёт.

6. Анализ. Данные о поездке попадают в общую аналитику: бюджет, отчётность для руководства, статистику для следующего цикла планирования.

Здесь важно не путать два разных по смыслу действия — бронирование и оформление (выкуп) билета. Бронирование — это временная фиксация места в самолёте или поезде, часто даже без указания конкретного места, которая действует ограниченное время: от нескольких часов до нескольких дней, в зависимости от того, насколько близко дата поездки и насколько высок спрос на билеты. Сотрудник или координатор может забронировать билет практически без согласова-

ния: если бронь не выкупить, она просто аннулируется авиакомпанией сама по себе, без последствий для компании. А оформление, или выкуп, билета — это уже покупка: деньги списываются, и если от билета впоследствии придётся отказаться, возврат может быть платным.

Именно поэтому правильная последовательность — сначала забронировать, затем оформить приказ на основе подтверждённых бронью дат, и только после подписания приказа выкупать билет. Это касается прежде всего авиабилетов: бронирование отеля устроено иначе — там нет такого жёсткого разделения между «подержать» и «купить», — а железнодорожные билеты в России чаще всего оформляются (выкупаются) сразу, без отдельного этапа предварительной брони.

На практике это создаёт понятное напряжение — то самое, из-за которого не повезло Иванову: стандартный срок, на который держится бронь авиабилета, нередко короче, чем время, которое реально требуется компании на согласование и подписание приказа. Устранить это напряжение можно тремя способами, и в конкретной компании стоит выбрать хотя бы один из них:

— договориться с поставщиком или TMC об увеличенном сроке удержания брони на время ожидания подписи;

— выстроить процесс подписания приказа так, чтобы он занимал не больше одного рабочего дня;

— закрепить за тревел-координатором право выкупать

билет до подписания приказа при выполнении заранее определённых условий (например, поездка укладывается в уже утверждённый лимит, а цель однозначно согласована руководителем).

Третий вариант — не «действовать на свой страх и риск», как пришлось Иванову, а официально закреплённые полномочия. Такие полномочия обязательно должны быть описаны не «по умолчанию» и не устно, а в отдельном нормативно-методическом документе — регламенте или инструкции по организации командировок, — где чётко перечислены условия, при которых координатор вправе выкупить билет без подписанного приказа, и его личная ответственность за это решение. Подробнее о том, как выстроить такой документ, — в главе 6.

2.2. Роли и зоны ответственности участников на каждом этапе

У каждого этапа есть свой «хозяин» — тот, кто отвечает за результат, — и свои участники, которые в этом результате заинтересованы или должны его проверить. Когда роли не определены явно, этап либо выполняется кем попало, либо не выполняется вовсе, до первого сбоя.

Этапы процесса командирования

1. Инициирование

Кто выполняет: Сотрудник (инициатор поездки).

Кто участвует / согласует: Руководитель — предварительно, по существу поездки.

Ключевой документ: Заявка на командировку.

2. Согласование

Кто выполняет: Тревел-координатор (организует процесс).

Кто участвует / согласует: Руководитель — цель и даты поездки; бюджет — только если нет travel-политики с лимитами или при их превышении.

Ключевой документ: Не требуется отдельный документ (виза руководителя — при превышении лимита).

3. Бронирование

Кто выполняет: Тревел-координатор или TMC.

Кто участвует / согласует: Сотрудник (уточнение предпочтений в рамках политики), руководитель (подписание приказа).

Ключевой документ: Подтверждение брони → приказ о командировке → выкупленный билет.

4. Поездка

Кто выполняет: Сотрудник.

Кто участвует / согласует: Координатор (поддержка), служба безопасности (при кризисной ситуации).

Ключевой документ: Билеты, посадочные талоны, чеки.

5. Отчётность

Кто выполняет: Сотрудник (сбор документов).

Кто участвует / согласует: Бухгалтерия (проверка и проводка).

Ключевой документ: Авансовый отчёт.

6. Анализ

Кто выполняет: Тревел-координатор.

Кто участвует / согласует: Руководство (потребитель отчётности), финансовая служба.

Ключевой документ: Регулярные отчёты, дашборды.

Отдельно стоит сказать о полномочиях координатора выкупать билет без подписанного приказа — третьем способе снять напряжение между сроком брони и скоростью согласования (см. 2.1). Это не универсальное право «на всякий случай», а осознанное решение компании, оформленное как исключение из общего порядка. Чтобы оно работало, а не превращалось в источник новых споров, в регламенте стоит явно закрепить: при каких условиях координатор может выкупать билет без приказа (например, направление и бюджет заранее одобрены, а цель поездки не вызывает вопросов); кто и как быстро задним числом подписывает приказ по факту выкупа; и какую ответственность несёт сам координатор, если решение окажется ошибочным.

Важная деталь для этапов 3 и 4, о которой часто спрашивают новички в профессии: до 2015 года направление в командировку оформлялось тремя обязательными унифицированными формами — приказом (Т-9), командировочным удостоверением (Т-10) и служебным заданием (Т-10а). С 8 января 2015 года командировочное удостоверение и служебное задание как обязательные документы отменены; обязательным основанием для поездки остаётся приказ (в свободной форме, необязательно по унифицированному бланку). Тем не менее часть компаний по инерции продолжает требовать удостоверение с отметками принимающей стороны —

это тот случай, когда стоит свериться с действующими требованиями, а не с привычкой. Подробный разбор — в главе 3 и Приложении 1; шаблон актуального приказа — в Приложении 4.

2.3. Типичные точки сбоя процесса и почему они возникают

Если посмотреть на процесс не как на шесть отдельных действий, а как на цепочку передачи ответственности, становится видно: почти все типичные сбои происходят не внутри этапа, а на стыке между этапами — там, где один участник передаёт эстафету другому, не убедившись, что тот готов её принять.

Типичные точки сбоя и их причины

Бронь авиабилета истекает раньше, чем подписан приказ: Стандартный срок удержания брони короче, чем реальное время, которое согласование и подписание документов занимает внутри компании.

Расхождение дат в приказе и в билетах: Приказ оформили до подтверждения брони — «на всякий случай, заранее», — а не на основе точных дат из подтверждённой брони.

Сотрудник или координатор путает бронирование с выкупом билета: Разница между бесплатной временной бронью и оплаченным билетом (за отказ от которого можно заплатить штраф) нигде не описана в регламенте компании.

Устная или неформальная заявка: Инициирование происходит в переписке или на словах — нет фиксирован-

ной точки отсчёта, с которой начинается процесс.

Требование устаревших документов: Компания по инерции продолжает запрашивать формы, отменённые ещё в 2015 году.

Утеря подтверждающих документов в поездке: Посадочные талоны и чеки не сохраняются, потому что сотруднику никто заранее не объяснил, что именно понадобится для отчёта.

Просроченная сдача авансового отчёта: Нет чёткого срока и ответственного за напоминание — отчёт «зависает» до следующей поездки того же сотрудника.

Этап анализа фактически отсутствует: Данные по поездкам собираются, но не превращаются в регулярную отчётность — компания не может ответить на вопрос «сколько и на что мы тратим».

Обратите внимание: большинство этих сбоев не требует нового программного обеспечения или увеличения штата, чтобы их устранить — почти всегда достаточно чётко зафиксировать, кто на каком этапе отвечает за результат, в каком порядке идут бронирование, приказ и выкуп билета, и что делать, если стандартные сроки не совпадают (см. три способа в разделе 2.1).

Практический инструмент: карта жизненного цикла командировки

Возьмите таблицу из раздела 2.2 и пройдите с ней по своему реальному процессу, отвечая на три вопроса по каждому этапу:

☐ Кто по факту (а не «по идее») выполняет этот этап в вашей компании?

☐ Есть ли документ, который фиксирует завершение этапа и переход к следующему?

☐ Что происходит, если этот документ вовремя не появляется — процесс останавливается или едет дальше «на честном слове»?

Отдельно проверьте: знает ли ваша компания ответ на вопрос «что делать, если бронь истекает раньше, чем готов приказ» — и закреплён ли этот ответ где-то, кроме памяти самого координатора.

Этапы, где ответов нет, — это ваши личные точки сбоя, с которых стоит начать наведение порядка. Полную версию этой карты в виде рабочего чек-листа для аудита процесса вы найдёте в **Приложении 5**; шаблоны ключевых документов каждого этапа — заявки, приказа, авансового отчёта — в **Приложении 4**.

В следующих главах мы подробно разберём содержание этих этапов: что именно требует Трудовой кодекс на этапе

согласования (глава 3), как правильно вести бухгалтерский и налоговый учёт на этапе отчётности (глава 4), как строится travel-политика с лимитами расходов (глава 6), и как автоматизация может убрать большинство ручных точек сбоя из этой цепочки вовсе (глава 14).

Глава 3. Что говорит Трудовой кодекс РФ о командировках

Петрова О., аналитик с двухлетним ребёнком, узнаёт от руководителя, что через неделю ей нужно лететь на конференцию в другой город — «ты лучше всех разбираешься в теме, замены нет». Петрова не отказывается: боится, что это скажется на отношении к ней после декрета. Координатор оформляет заявку, как обычно, и только на этапе подготовки приказа вдруг вспоминает: кажется, для сотрудников с маленькими детьми что-то такое можно только «с согласия»? Она звонит в HR, там тоже не уверены — вроде бы да, но какого именно возраста ребёнок, и в какой форме нужно это согласие, никто сходу сказать не может. Приказ придерживают, конференция «горит», а Петрова, так и не спрошенная напрямую, чувствует, что решать её судьбу собираются без неё.

Ситуация закончилась благополучно — Петрова сама была не против поездки. Но компании повезло, а не потому что процесс сработал: если бы она отказалась уже после того, как всё было устно решено, пришлось бы либо давить на сотрудницу, либо в последний момент искать замену. И то и другое — результат того, что ни координатор, ни HR не держат в голове простой и короткий список: кого направлять в коман-

дировку нельзя вообще, кого — только с письменного согласия, а кого — без всяких ограничений. Разберём его в этой главе, а заодно — что Трудовой кодекс говорит о самом понятии командировки, какие гарантии он даёт сотруднику и как это оформляется на практике.

3.1. Определение служебной командировки, кто может и не может быть направлен

Согласно статье 166 ТК РФ, служебная командировка — это поездка работника по распоряжению работодателя на определённый срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы. В этом определении важны все слова: поездка должна быть по распоряжению работодателя (не по личной инициативе сотрудника), на определённый срок (не бессрочно) и вне места постоянной работы, зафиксированного в трудовом договоре.

Из этого же определения следует важное исключение: если поездки — это не эпизодическая необходимость, а постоянная часть трудовой функции (курьер, торговый представитель, экспедитор, машинист), такие поездки не признаются командировками, а называются разъездным характером работы. Разница между ними принципиальна и разобрана в разделе 3.5.

Прежде чем оформлять поездку, координатору и HR стоит пройти три проверки подряд — в указанном порядке.

Можно ли направить сотрудника в командировку: три проверки подряд

Проверка проводится строго по порядку. Если срабатывает одно из правил, дальнейшие шаги не требуются:

Шаг 1. Входит ли сотрудник в категорию, которой командировки запрещены законом?

К ним относятся: беременные (ст. 259 ТК РФ); несовершеннолетние, за исключением творческих и спортивных профессий (ст. 268, 348.8 ТК РФ); работники по ученическому договору, если поездка не связана с обучением (ч. 3 ст. 203 ТК РФ); инвалиды с медицинскими противопоказаниями (ст. 23 ФЗ №181-ФЗ).

Если ДА: направлять запрещено, это прямое нарушение ТК РФ.

Если НЕТ: переходим к шагу 2.

Шаг 2. Входит ли сотрудник в льготную категорию, от которой требуется письменное согласие?

К ним относятся: матери и отцы детей до 3 лет; одинокие родители и опекуны детей до 5 лет; родители детей-инвалидов; работники, ухаживающие за больными членами семьи (ст. 259, 264 ТК РФ).

Если ДА: необходимо получить официальное письменное согласие. Отказ сотрудника не влечёт за собой наказаний — в таком случае следует направить другого работника.

Если НЕТ: переходим к шагу 3.

Именно в эту категорию сотрудников и попадала Петро-

ва из нашей истории. Правильный порядок здесь — не устно спросить «ты же не против?», а письменно уведомить сотрудника о праве отказаться и получить его согласие (или отказ) тоже письменно, до того как поездка станет «горящей» и решённой по факту.

Шаг 3. Ограничений нет. Если сотрудник не входит ни в первую, ни во вторую категории — ограничений нет. Сотрудника можно направлять в общем порядке с оформлением приказа, предоставлением гарантий и компенсаций согласно ст. 167—168 ТК РФ.

Примечание: Полный перечень категорий и ссылки на статьи приведены в разделах 3.1 и в Приложении 1.

3.2. Гарантии и компенсации работнику

За сотрудником, направленным в командировку, Трудовой кодекс закрепляет две группы гарантий.

Первая — сохранение места работы (должности) и среднего заработка за всё время командировки, включая дни в пути (ст. 167 ТК РФ). Это значит, что зарплата за дни командировки считается не по окладу, а по среднему заработку за предыдущие 12 месяцев — именно на этом основании HR из истории в главе 1 обнаружила, что сотруднику недоплатили: если день не был оформлен как командировочный, расчёт автоматически идёт по окладу, а не по среднему.

Вторая — возмещение расходов, связанных с командировкой (ст. 168 ТК РФ): расходы на проезд, наём жилого помещения, суточные (дополнительные расходы на проживание вне места постоянного жительства), а также иные расходы, произведённые работником с разрешения работодателя (например, оплата парковки, связи, визового сбора). Порядок и размеры возмещения расходов компания определяет самостоятельно в локальном нормативном акте (обычно это travel-политика, см. главу 6) — Трудовой кодекс не устанавливает фиксированных сумм суточных, только требует, чтобы они возмещались. Налоговые нюансы суточных — необлагаемый норматив, документальное подтверждение — раз-

бираются отдельно в главе 4.

Как именно считаются дни, за которые полагается средний заработок, и что происходит, если один из них выпал на выходной или праздник, — отдельный и не всегда очевидный вопрос. Разберём его подробно в следующем разделе.

3.3. Дни командировки: даты начала и окончания, оплата выходных и праздничных дней

Именно здесь чаще всего возникает та самая ошибка, с которой HR столкнулась в истории из главы 1: сотруднику недоплатили, потому что день его возвращения из командировки, пришедшийся на воскресенье, не был учтён как командировочный, а зарплату за него посчитали по окладу вместо среднего заработка. Разберёмся, откуда берутся даты и как на самом деле должна считаться оплата.

Как определяются день выезда и день приезда. Пункт 4 Положения об особенностях направления работников в служебные командировки, утверждённого Постановлением Правительства РФ от 16.04.2025 №501 (подробнее об этом документе — в разделе 3.4), определяет: днём выезда в командировку считается дата отправления транспортного средства от места постоянной работы сотрудника, а днём приезда — дата его прибытия обратно. Здесь же — то самое правило про полночь: если транспорт отправляется до 24:00 включительно, днём отъезда считаются текущие сутки; если отправление приходится на 00:00 или позднее — уже следующие сутки. Это и есть юридическое основание примера из главы 2: если рейс из командировки прибывает в 00:01, фор-

мально это уже новые сутки, и именно этот дополнительный день должен быть указан в приказе как день командировки, а не быть «потерян» между датами.

Все дни командировки оплачиваются по среднему заработку. Это касается не только рабочих дней, но и выходных, праздников и дней в пути (ст. 167 ТК РФ) — весь период, обозначенный в приказе, оплачивается исходя из среднего заработка, а не оклада. Суточные при этом выплачиваются за каждый календарный день командировки без исключения, включая выходные, праздничные дни и дни в пути, — независимо от того, работал ли сотрудник фактически в этот день.

Отдельная история — если день выезда, приезда или работа в месте командировки пришлись на выходной или нерабочий праздничный день. Здесь важно различать три разные ситуации, которые на практике часто путают.

Выходные и праздничные дни в командировке

Ситуация 1. День отъезда или приезда пришёлся на выходной/праздник, сотрудник в этот день только ехал, не работал.

Что полагается сотруднику: Оплата в двойном размере за этот день, либо (по выбору сотрудника) в одинарном размере плюс отдельный день отдыха в другое время. *Основание:* Статья 153 ТК РФ.

Ситуация 2. Сотрудника фактически привлекли к работе в месте командировки в выходной или праздничный день.

Что полагается сотруднику: Тот же порядок оплаты, что и выше; дополнительно нужно письменное согласие сотрудника и отдельный приказ о привлечении к работе в выходной день — это отдельный документ, не приказ о командировке. *Основание:* Статьи 153, 113 ТК РФ.

Ситуация 3. Выходной или праздничный день пришёлся на середину поездки, а сотрудник в этот день не ехал и не работал.

Что полагается сотруднику: Специальной доплаты или отгула не полагается — день оплачивается как обычный день командировки, по среднему заработку. *Основание:* Статья 167 ТК РФ.

Третья ситуация — самое частое заблуждение: если сотрудник просто ждёт в месте командировки следующего дня мероприятия и в субботу или воскресенье не работает, отдельно компенсировать этот день не нужно — он уже оплачен как часть командировки по среднему заработку. Доплата или отгул по ст. 153 ТК РФ положены только за те выходные и праздничные дни, в которые сотрудник действительно ехал или действительно работал.

3.4. Оформление направления в командировку: приказ, служебное задание

Порядок оформления командировок детализирует не только Трудовой кодекс, но и Положение об особенностях направления работников в служебные командировки, утверждённое Постановлением Правительства РФ от 16.04.2025 №501. Этот документ с 1 сентября 2025 года пришёл на смену прежнему Постановлению №749 от 2008 года: правила по существу не изменились, документ был переиздан в рамках «регуляторной гильотины» — периодического обновления старых нормативных актов с новым сроком действия (до 1 сентября 2031 года). Если в более старых источниках или шаблонах вам встретится ссылка на №749 — это то же самое регулирование, просто под старым номером.

Единственный обязательный документ, подтверждающий направление в командировку, — приказ работодателя. В приказе указываются: работник, цель поездки, место назначения, срок командировки. С 8 января 2015 года унифицированная форма приказа (Т-9) необязательна — компания вправе использовать собственный шаблон, лишь бы в нём были все существенные условия (подробнее — в главе 2). Актуальный шаблон приказа, в том числе с примером запол-

нения, — в Приложении 4.

Служебное задание (форма Т-10а) и командировочное удостоверение (форма Т-10) с той же даты не являются обязательными документами. Это не значит, что от служебного задания нужно отказаться: многие компании продолжают использовать его как внутренний документ, в котором фиксируется конкретная рабочая цель поездки, — это полезно и для контроля результата командировки, и как дополнительное обоснование экономической целесообразности расходов для налоговой (подробнее — в главе 4). Просто важно понимать: это добровольная практика компании, а не требование закона.

3.5. Особые случаи: совместители, дистанционные сотрудники, разъездной характер работы

Совместители. Направление совместителя (внутреннего или внешнего) в командировку оформляется так же, как для любого другого сотрудника, — приказ издаёт только та компания, которая отправляет его в поездку; согласия или отдельного приказа от второго работодателя не требуется. Но командировка по одному месту работы не освобождает сотрудника от обязанностей по второму автоматически — об этом совместителю нужно позаботиться заранее самому: договориться о дистанционном формате работы на этот период, оформить отпуск за свой счёт, отгул или ежегодный отпуск. Средний заработок на время командировки сохраняется по той работе, с которой сотрудник направлен в поездку.

Дистанционные сотрудники. Направить дистанционного работника в командировку можно — при условии, что поездка проходит на территорию, отличную от той, что указана в трудовом договоре как место выполнения работы. Если в договоре зафиксировано «работа выполняется дистанционно, местонахождение — г. Москва», а сотрудника вызывают на очную встречу в Казань, это и есть командировка со всеми положенными гарантиями и компенсациями —

включая вызов в офис компании, если сотрудник работает дистанционно из другого города. Проверки по разделу 3.1 (запрет/согласие) применяются к дистанционным сотрудникам точно так же, как и к остальным.

Разъездной характер работы. Если поездки — это не исключение, а постоянная часть должностных обязанностей (курьеры, торговые представители, экспедиторы, специалисты по монтажу и обслуживанию оборудования на выездах), такая работа оформляется не как командировка, а как разъездной характер работы (ст. 168.1 ТК РФ). Условие о разъездном характере фиксируется в трудовом договоре или дополнительном соглашении к нему. Ключевые отличия от командировки приводятся ниже.

Командировка vs Разъездной характер работы

Частота поездок

Командировка: Эпизодически, для конкретного поручения.

Разъездной характер: Постоянно, как часть трудовой функции.

Оформление

Командировка: Приказ на каждую поездку.

Разъездной характер: Условие в трудовом договоре, отдельный приказ не нужен.

Оплата за время поездки

Командировка: Средний заработок.

Разъездной характер: Обычная зарплата по трудовому договору.

Возмещение расходов

Командировка: Проезд, жильё, суточные (статья 168 ТК РФ).

Разъездной характер: Компенсация по локальному акту (статья 168.1 ТК РФ).

Авансовый отчёт

Командировка: Обязателен.

Разъездной характер: Не требуется в том же виде — порядок определяет компания.

Ошибка в эту сторону встречается часто: компания годами оформляет постоянные разъездные поездки сотрудника как командировки (с приказами и авансовыми отчётами на каждый выезд) просто потому, что так исторически сложилось, — это лишняя административная нагрузка и на координатора, и на сотрудника. Если поездки одного и того же сотрудника происходят каждую неделю по одному и тому же паттерну, стоит проверить, не пора ли переоформить это как разъездной характер работы, а не как серию командировок.

Практический инструмент: экспресс-проверка перед направлением в командировку

Перед тем как оформлять поездку, пройдите три проверки из раздела 3.1 (рис. 3.1) — в этом порядке, не пропуская шаги:

☐ Сотрудник не входит ни в одну из категорий полного запрета (таблица 3.1а)?

☐ Если сотрудник входит в льготную категорию — получено ли его письменное согласие, и знает ли он о праве отказаться без последствий?

☐ Оформлен приказ (в свободной или унифицированной форме) со всеми существенными условиями — работник, цель, место, срок?

☐ Даты в приказе учитывают правило про полночь (раздел 3.3) — рейс, прибывающий после 00:00, добавляет ещё один день командировки?

☐ Если день отъезда/приезда или работа в месте командировки пришлись на выходной или праздник — оформлена доплата/отгул, а при фактической работе — письменное согласие и отдельный приказ (раздел 3.3)?

☐ Если сотрудник — совместитель, дистанционный работник или у него разъездной характер работы — применён

ли к нему правильный порядок оформления (раздел 3.5)?

Полную версию этого чек-листа и пересказ норм ТК РФ о командировках простыми словами, со ссылками на статьи, вы найдёте в **Приложении 1**; актуальный шаблон приказа — в **Приложении 4**. В следующей главе разберём, как эти же командировочные расходы отражаются в бухгалтерском и налоговом учёте — от норм суточных до документального подтверждения авансового отчёта.

Глава 4. Бухгалтерский и налоговый учёт командировочных расходов

Смирнова Т., главный бухгалтер, готовится к плановой проверке и на всякий случай сама поднимает авансовые отчёты за прошлый год. Travel-политика компании щедрая: суточные по России — 1500 рублей в день, за границу — 4000. Координатор гордится этим показателем, когда рассказывает кандидатам о компании на собеседовании. Смирнова тоже была спокойна: раз это «суточные», значит, они не облагаются налогом — так было всегда, так делали и до неё. Но, пересчитав НДФЛ построчно, она обнаруживает: с суммы, превышающей 700 рублей в день по России и 2500 за границей, налог удерживать было обязательно, а этого не делали почти год. Выходит доначисление, пени, и неприятный разговор с руководством о том, кто должен был это заметить.

Виноватых в этой истории по отдельности как будто и нет. Координатор отлично знает рынок и не обязан помнить нормы Налогового кодекса — он знает размер суточных из travel-политики и считает, что раз сумма согласована и утверждена, дальше это не его забота. Бухгалтерия видит суммы в авансовых отчётах и предполагает, что раз координатор их согласовал, значит, всё в порядке с точки зрения

бизнеса, — а вопрос, обложена ли эта сумма налогом, воспринимается как что-то само собой разумеющееся, а не как отдельная проверка, которую кто-то обязан делать регулярно. Именно в этом зазоре между «мы установили щедрые суточные» и «мы посчитали налог с них правильно» и прячется настоящая проблема: два разных норматива по суточным — тот, что устанавливает сама компания, и тот, что установлен Налоговым кодексом, — легко перепутать местами, если никто явно не проговорил, что это вообще разные вещи.

Разберём в этой главе, как на самом деле облагаются налогом суточные, проезд и проживание, что вообще считается командировочным расходом для налога на прибыль и можно ли этот список расширять, что для этого нужно документально подтвердить, и как выстроить сдачу и проверку авансовых отчётов так, чтобы подобная история не повторилась.

4.1. Суточные: нормы и налогообложение

Здесь важно сразу развести два понятия, которые в истории Смирновой слились в одно.

Первое — размер суточных, который компания платит фактически. Трудовой кодекс (ст. 168, см. главу 3) не ограничивает эту сумму: компания устанавливает её самостоятельно во внутреннем документе — travel-политике или положении о командировках (подробнее о том, как её формировать, — в главе 6). Хоть 700 рублей, хоть 1500, хоть 4000 — это решение компании, и с 2009 года оно же полностью принимается для целей налога на прибыль: вся сумма суточных, которую компания фактически платит по своему внутреннему документу, уменьшает налогооблагаемую прибыль без ограничения по сумме (подп. 12 п. 1 ст. 264 НК РФ). В этом смысле щедрая travel-политика компании из нашей истории — это не ошибка, а осознанный выбор в отношении своих же расходов.

Второе — необлагаемый норматив, установленный Налоговым кодексом для целей НДФЛ и страховых взносов. И вот здесь ограничение есть, причём оно не зависит от того, сколько компания решила платить: не облагаются НДФЛ и страховыми взносами суточные в размере не более 700 рублей за каждый день командировки по России и

не более 2500 рублей за каждый день командировки за границу (ст. 217 НК РФ; ст. 422 НК РФ прямо ссылается на ту же норму для страховых взносов — норматив один, налогов два). Сумма, выплаченная сверх этого норматива, — уже не «просто суточные», а часть, которая для целей НДФЛ и взносов считается таким же доходом сотрудника, как и его зарплата.

Именно это и есть источник ошибки в открывающей истории: компания вправе платить 1500 рублей в день — вопросов к этому решению нет ни у Трудового, ни у Налогового кодекса. Но 800 рублей из этой суммы (1500 минус необлагаемые 700) — это уже доход сотрудника, с которого нужно исчислить и удержать НДФЛ, а компании — начислить страховые взносы. Норматив компании и норматив государства существуют параллельно и не связаны друг с другом: первый решает, сколько компания готова заплатить и сколько из этого признать расходом по налогу на прибыль, второй — с какой части этой суммы нужно ещё заплатить налог на доходы физлиц.

Суточные — одна сумма, два разных ограничения

Размер суточных, выплачиваемый компанией, и норматив, не облагаемый налогами, — это разные понятия (оба правила применяются к одной выплате одновременно и независимо друг от друга).

Пример ситуации (при выплате суточных 1500 руб. в день по России):

Фактический размер суточных: Составляет 1500 руб. в день. Сумма фиксируется компанией самостоятельно во внутреннем документе — travel-политике (ст. 168 ТК РФ, глава 6).

Учёт для налога на прибыль: В расходах признаётся вся сумма целиком (1500 руб.), которую компания утвердила локальным актом, без ограничений сверху (подп. 12 п. 1 ст. 264 НК РФ).

Расчёт НДФЛ и страховых взносов: Действует лимит. Не облагается налогом только часть до 700 руб. в день по России (и до 2500 руб. в день за границей). Всё, что выплачено сверх этой нормы (в данном примере — 800 руб. в день), признаётся доходом сотрудника и облагается НДФЛ и взносами (ст. 217, 422 НК РФ).

Подробный расчёт и таблица налогообложения других видов выплат представлены в разделах 4.1—4.2.

4.2. НДФЛ и страховые взносы с командировочных выплат

Разберём подробнее, что именно облагается налогом, а что нет — и кто, когда и как это платит.

Суточные в пределах норматива (700 руб./день по РФ, 2500 руб./день за границей): Не облагаются. Основание — статьи 217, 422 НК РФ.

Суточные сверх норматива: Облагаются как доход сотрудника. Основание — статьи 217, 422 НК РФ.

Проезд и проживание, подтверждённые документами: Не облагаются, без ограничения по сумме. Основание — статья 217 НК РФ.

Проживание без подтверждающих документов: Не облагаются в пределах того же норматива (700 руб. / 2500 руб. в день); сверх — облагаются. Основание — статья 217 НК РФ, письмо Минфина от 05.02.2008 №03-04-06-01/30.

Иные расходы с разрешения работодателя (связь, парковка, виза), подтверждённые документами: Не облагаются. Основание — статья 217 НК РФ.

С суммы, которая всё-таки облагается (превышение по суточным, неподтверждённое проживание сверх норматива), компания выступает налоговым агентом: сама исчисляет и

удерживает НДФЛ, а страховые взносы начисляет и уплачивает за свой счёт — они не удерживаются из выплат сотруднику, это отдельная нагрузка на компанию. Здесь есть важный практический нюанс о моменте удержания: датой фактического получения дохода в виде сверхнормативных суточных считается последний день месяца, в котором утверждён авансовый отчёт (подп. 6 п. 1 ст. 223 НК РФ) — не дата выдачи денег и не дата самой поездки. НДФЛ с этой суммы удерживается из ближайшей по времени выплаты зарплаты сотруднику уже после этой даты.

Чтобы не повторить историю Смирновой, эта логика должна быть завязана на процесс, а не держаться в голове одного человека: как только авансовый отчёт с суточными выше норматива утверждён, бухгалтерия должна автоматически (в идеале — программно, через учётную систему) увидеть превышение и включить его в базу для НДФЛ и взносов в том же расчётном месяце. Разберём на числах, как именно это считается.

Пример расчёта. Сотрудник провёл в командировке по России 5 дней, travel-политика компании устанавливает суточные 1500 рублей в день. Всего выплачено $5 \times 1500 = 7500$ рублей. Необлагаемая часть — $5 \times 700 = 3500$ рублей. Облагаемая НДФЛ часть — $7500 - 3500 = 4000$ рублей. НДФЛ по ставке 13% с этой суммы — 520 рублей, они удерживаются из ближайшей зарплаты сотрудника. Страховые взносы на те же 4000 рублей начисляет и уплачивает компания за

свой счёт.

4.3. Что считается командировочными расходами: закрытый или открытый перечень

Пример выше был про суточные — самый частый и самый объёмный вид командировочных расходов. Но у координатора рано или поздно возникает более широкий вопрос, который выглядит простым, а на деле требует точного ответа: можно ли компании возместить сотруднику вот этот конкретный расход — такси до аэропорта, доступ в бизнес-зал, курортный сбор гостиницы — и признать его именно как командировочный? Ответ важен не только для сотрудника, которому не хочется спорить из-за суммы в авансовом отчёте, — он напрямую влияет на налог на прибыль компании: расходы, признанные командировочными, уменьшают налогооблагаемую базу, а расходы, которые не удалось обосновать, компания либо не сможет учесть вовсе, либо будет вынуждена оплачивать из прибыли после налогообложения.

Правовая база — перечень открытый, а не закрытый. Расходы на командировки для целей налога на прибыль перечислены в подп. 12 п. 1 ст. 264 НК РФ: это проезд работника к месту командировки и обратно; наём жилого помещения (включая возмещение дополнительных услуг гостиниц — но не бара, ресторана, обслуживания в номере и пользо-

вания оздоровительными объектами, которые статья прямо исключает); суточные или полевое довольствие; оформление и выдача виз, паспортов, ваучеров, приглашений и аналогичных документов; консульские, аэродромные и иные подобные сборы. Решающее слово здесь — «в частности»: закон приводит примеры, а не закрытый список. Это значит, что перечень можно расширять — но не произвольно, а при выполнении общего условия для любых расходов по налогу на прибыль: они должны быть экономически обоснованы и документально подтверждены (ст. 252 НК РФ). На практике это означает, что расход, прямо не названный в статье, признаётся командировочным, если он (а) связан со служебной целью поездки, (б) подтверждён документами и (в), что особенно важно с точки зрения споров с налоговой, — заранее зафиксирован как возмещаемый в локальном нормативном акте компании (Положении о командировках или travel-политике, см. главу 6). Отсутствие пункта в travel-политике не запрещает расход законом, но резко ослабляет позицию компании, если налоговая усомнится в его обоснованности.

Здесь стоит явно развести два похожих, но разных вопроса, которые часто путают. Первый — можно ли признать расход для налога на прибыль (тема этого раздела): уменьшает ли он налогооблагаемую прибыль компании. Второй — облагается ли возмещение этого расхода НДФЛ и страховыми взносами как доход сотрудника: этому посвящён раздел 4.2 выше. Расход может свободно признаваться по налогу на

прибыль и одновременно требовать удержания НДФЛ (или наоборот) — это независимые друг от друга правила с разными нормами Налогового кодекса.

Ниже — расширенный список расходов, который встречается в командировочной практике разных компаний: часть из них прямо названа в законе, часть признаётся по открытому перечню при соблюдении условий ст. 252 НК РФ, а часть в командировочные расходы вообще не входит и учитывается по другим статьям.

Проезд к месту командировки и обратно: Прямо назван в НК РФ. Актуален как для РФ, так и для загранкомандировок. Базовый элемент перечня.

Наём жилого помещения: Прямо назван в НК РФ. Актуален для любых направлений. Бар, ресторан, room service, оздоровительные объекты гостиницы исключены самим текстом статьи.

Суточные / полевое довольствие: Прямо назван в НК РФ. Актуален для любых направлений. Для налога на прибыль — без ограничения по сумме; необлагаемый НДФЛ норматив описан отдельно.

Виза, загранпаспорт, ваучеры, приглашения: Прямо назван в НК РФ. Только загранкомандировка. Оформление документов для выезда за рубеж.

Консульские, аэродромные, транзитные сборы: Прямо назван в НК РФ. Только загранкомандировка. Прямо

в перечне.

Такси (аэропорт/вокзал, по месту командировки): Открытый перечень расходов. Актуален для любых направлений. Признаётся при обосновании и документах (письмо Минфина от 08.11.2011 №03-03-06/1/720).

Услуги бизнес- и VIP-залов аэропорта: Открытый перечень, спорный статус. Актуален для любых направлений. Минфин допускал признание при обосновании (письмо от 05.03.2014 №03-03-10/9545); рекомендуется закрепить в travel-политике заранее.

Провоз сверхнормативного багажа: Открытый перечень расходов. Актуален для любых направлений. При документальном подтверждении и деловой необходимости.

Парковка автомобиля: Открытый перечень расходов. Актуален для любых направлений. При наличии документов; порядок стоит закрепить в travel-политике.

Туристический налог (курортный сбор): Открытый перечень расходов. Актуален для любых направлений. Часть расходов на наём жилья (письмо Минфина от 07.10.2024 №03-03-06/1/96816).

Страхование (ВЗР): Открытый перечень / отдельная норма. Только загранкомандировка. Полис на срок поездки — открытый перечень; полисы от года — ст. 255 НК РФ, лимит ≈15 000 руб./чел/год.

Связь и роуминг: Отдельная норма. Чаще актуально за границей. Обычно подп. 25 п. 1 ст. 264 НК РФ (услуги свя-

зи), не подп. 12.

Банковские комиссии за валютные операции: Открытый перечень расходов. Только загранкомандировка. При документальном подтверждении.

Есть и обратная сторона списка — то, что в командировочные расходы не входит вообще или входит в другую категорию с другими правилами. Бар, ресторан, обслуживание в номере и рекреационно-оздоровительные услуги гостиницы прямо исключены из состава расходов на наём жилья самим текстом статьи — их нельзя провести как командировочные ни при каком обосновании. Чаевые, как правило, не признаются — потому что для них физически нет подтверждающего документа. А вот алкоголь, купленный для деловых переговоров с контрагентом во время командировки, — это вообще не командировочный расход, а представительские расходы (п. 2 ст. 264 НК РФ), у которых своя, отдельная налоговая логика и свой норматив — не более 4% от расходов компании на оплату труда за отчётный период; путать эти две категории — частая ошибка бухгалтерии, которая начисляет представительские расходы как обычные командировочные и наоборот.

Отдельно стоит знать про узкую норму, которая существует в том же подп. 12 п. 1 ст. 264 НК РФ: компания вправе выплачивать работникам, направленным на монтажные, наладочные и строительные работы на территориях, нуждаю-

щихся в обеспечении жизнедеятельности населения и восстановлении объектов инфраструктуры (по утверждаемому Правительством РФ перечню таких территорий), безотчётные суммы на дополнительные бытовые расходы — не более 700 рублей за каждый день такой командировки. Для большинства компаний это неактуально, но координатору полезно знать, что такая норма в законе есть, — на случай, если бизнес компании связан именно с подобными объектами.

Практический вывод для координатора: прежде чем добавлять в travel-политику новый вид возмещаемого расхода, стоит проверить его по этой логике — назван ли он прямо в законе, подпадает ли под общий критерий ст. 252 НК РФ, не относится ли фактически к другой категории расходов (представительские, расходы на связь) и не входит ли в прямо исключённый статьёй перечень. Это не только вопрос налоговой безопасности компании, но и прозрачности для самого сотрудника: чем понятнее и полнее список в travel-политике, тем меньше споров возникает уже после поездки, на этапе авансового отчёта (раздел 4.5).

4.4. Учёт расходов на проезд и проживание: документальное подтверждение

С проездом и проживанием логика проще, чем с суточными, но у неё есть свои ловушки.

Если документы есть — билет или маршрутная квитанция электронного билета вместе с посадочным талоном (что это такое и как их читать — в главе 7), счёт из гостиницы или кассовый чек, — расходы возмещаются в полном объёме и не облагаются ни НДФЛ, ни страховыми взносами: никакого ограничения по сумме здесь нет (ст. 217 НК РФ). Дорогой номер в гостинице или билет бизнес-класса, купленный в рамках travel-политики компании, налогом не облагается просто потому, что расход подтверждён документально и произведён в интересах работодателя.

Если документы утеряны — например, сотрудник потерял чек из гостиницы, — ситуация не безвыходная, но и не такая благополучная, как с документами на руках. Практика (письмо Минфина от 05.02.2008 №03-04-06-01/30) разрешает не облагать НДФЛ возмещение неподтверждённого проживания, но только в пределах того же норматива, что и суточные, — 700 рублей в день по России, 2500 за границей; всё, что компания возместит сверх этой суммы без докумен-

тов, уже облагается налогом, как обычный доход. У расходов на проезд без подтверждающих документов такой законодательной подстраховки нет вовсе — это стоит явно проговорить с сотрудниками: электронный билет и посадочный талон нужно сохранять (или хотя бы делать фото/скан) до сдачи авансового отчёта, а не полагаться на память или бумажный чек, который легко потерять в дороге.

НДС по расходам на проезд и проживание. Если в билете или гостиничном счёте (это бланк строгой отчётности) НДС выделен отдельной строкой, компания вправе принять его к вычету — сам билет или бланк заменяет собой счёт-фактуру, отдельно её запрашивать не нужно (п. 7 ст. 171 НК РФ). Если же НДС в документе отдельной строкой не выделен, принять его к вычету нельзя — вся сумма, включая скрытый в ней налог, просто относится на расходы. Стоит иметь в виду и то, что ставка НДС меняется во времени (с 1 января 2026 года стандартная ставка — 22%), поэтому суммы в примерах из старых источников и инструкций могут быть уже не актуальны — для расчётов важно смотреть на ставку, действующую на дату документа, а не на цифру, привычную по прошлым годам.

4.5. Авансовые отчёты: как правильно оформлять и проверять

Авансовый отчёт — это тот самый пятый этап жизненного цикла командировки (см. главу 2), на котором сходятся все документы поездки и подтверждается, что деньги компании потрачены по назначению.

Срок сдачи. Сотрудник обязан сдать авансовый отчёт не позднее трёх рабочих дней со дня возвращения из командировки — со дня выхода на работу (п. 6.3 Указания Банка России от 11.03.2014 №3210-У). Это не рекомендация, а требование к порядку ведения кассовых операций: если координатор или бухгалтерия не следят за этим сроком явно, отчёт имеет свойство «зависать» до следующей командировки того же сотрудника — именно так и появилась одна из типичных точек сбоя, которую мы разбирали в главе 2.

Что проверять при приёме авансового отчёта. Хорошая практика — не просто принять пачку документов, а сверить её по короткому списку:

— совпадают ли даты в авансовом отчёте с датами в приказе о командировке, включая дополнительный день, если рейс домой пришёлся на время после полуночи (см. правило из главы 3, раздел 3.3);

— учтён ли выходной или праздничный день, если он выпал на поездку, — и правильно ли он оплачен (глава 3, раз-

дел 3.3);

— приложены ли билеты (или маршрутные квитанции) и посадочные талоны, счета из гостиницы или кассовые чеки — на каждый заявленный расход;

— не превышает ли сумма суточных норматив travel-политики компании (глава 6) и выделена ли отдельно та часть, что превышает налоговый норматив 700 / 2500 рублей (раздел 4.2 этой главы);

— выделен ли НДС отдельной строкой там, где компания планирует принять его к вычету.

Момент признания расхода для налога на прибыль. Отдельная деталь, о которой часто забывают: расходы на командировку признаются для целей налога на прибыль на дату утверждения авансового отчёта руководителем (подп. 5 п. 7 ст. 272 НК РФ) — а не на дату, когда сотрудник фактически потратил деньги, и не на дату, когда компания выдала ему аванс. Если командировка пришлась на стык месяцев или, тем более, на стык отчётных периодов, значение имеет именно дата утверждения — это стоит учитывать при закрытии периода в бухгалтерии и не затягивать с подписанием отчётов «на потом».

Отдельно нужно сказать о загранкомандировках: суммы в авансовом отчёте, уложившиеся в выданный аванс, пересчитываются в рубли по курсу ЦБ РФ на дату выдачи аванса, а сумма перерасхода сверх аванса — по курсу на дату утверждения авансового отчёта (ПБУ 3/2006). Подробнее о

валютных расчётах, курсовых разницах и валютном контроле — в главе 5.

Практический инструмент: чек-лист проверки авансового отчёта

☐ Отчёт сдан не позднее трёх рабочих дней со дня выхода сотрудника на работу?

☐ Даты в отчёте совпадают с приказом, включая дополнительный день при отправлении/прибытии после полуночи?

☐ Если на поездку пришёлся выходной или праздник — оплата произведена по правилам из главы 3 (раздел 3.3)?

☐ На каждый расход приложен подтверждающий документ (билет/маршрутная квитанция, посадочный талон, счёт или чек гостиницы)?

☐ Если каких-то документов нет — возмещение по этому расходу не превышает необлагаемый норматив (700 руб. / 2500 руб. в день) там, где это вообще допустимо (проживание), и учтено как облагаемый доход там, где нет (проезд)?

☐ Часть суточных, превышающая необлагаемый норматив, выделена и передана в расчёт НДФЛ и страховых взносов за месяц утверждения отчёта?

☐ НДС выделен отдельной строкой в документах, по которым компания планирует принять его к вычету?

Полный перечень норм Налогового кодекса и разъяснений Минфина по командировочным расходам, пересказанный простыми словами со ссылками на первоисточники, — в **Приложении 2**; актуальный шаблон авансового отчёта с

примером заполнения — в **Приложении 4**. В следующей главе разберём, что меняется в этой картине, когда командировка — международная: валютный контроль, расчёт суточных в валюте и особенности авансового отчёта по загранпоездке.

Глава 5. Международные командировки: валютный контроль и особенности расчётов

Дмитриев Р., руководитель проекта, летит в Стамбул на переговоры с поставщиком — обычная зарубежная командировка, каких в компании были десятки. Координатор, как всегда, оформляет приказ и напоминает про корпоративную карту в долларах — казалось бы, этого достаточно. В отеле на стойке регистрации карту не принимают: банк, выпустивший карту, — российский, а платёжные системы Visa и Mastercard не обслуживают такие карты за пределами России уже несколько лет. Личная карта Дмитриева — от того же банка, с тем же результатом. В кошельке — немного наличных рублей и почти ничего в валюте. Он занимает деньги у коллеги по переговорам, чтобы оплатить номер, а по возвращении приносит в бухгалтерию мешанину из чеков, банковской выписки в лирах и устного пересказа, кто кому сколько занял.

Ошибка координатора не в том, что он не предусмотрел форс-мажор, — предугадать конкретную поломку невозможно. Ошибка в том, что он вообще не считал вопрос «а как сотрудник будет платить за границей» отдельным пунктом подготовки, полагаясь на карту как на решение по умол-

чанию — так, как это работало до 2022 года. С тех пор ландшафт международных платежей для держателей карт российских банков изменился настолько, что сейчас это один из первых вопросов, которые нужно закрыть при подготовке любой зарубежной поездки, — наравне с визой и билетами.

Разберём в этой главе, что на практике нужно знать о валютном законодательстве, как сегодня технически передать сотруднику деньги на командировку за границу, как правильно посчитать суточные и курсовые разницы, и что учесть при оформлении авансового отчёта по загранпоездке.

5.1. Валютное законодательство РФ простыми словами: что нужно знать координатору

Пугаться слов «валютное регулирование» не стоит — координатору нужно твёрдо знать всего одну вещь из Федерального закона №173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле».

Общее правило этого закона: валютные операции между резидентами — то есть расчёты в иностранной валюте между двумя российскими субъектами (а компания и её штатный сотрудник-гражданин РФ для целей этого закона оба являются резидентами) — по умолчанию запрещены (ст. 9 закона №173-ФЗ). Если бы не одно исключение, компания вообще не могла бы законно выдать сотруднику доллары или евро на карманные расходы в поездке.

Это исключение прямо прописано в законе: разрешены валютные операции «при оплате и (или) возмещении расходов физического лица, связанных со служебной командировкой за пределы территории Российской Федерации» (п. 9 ч. 1 ст. 9 закона №173-ФЗ). Именно эта норма и есть правовая основа всего, о чём пойдёт речь дальше в этой главе: выдачи валютного аванса, оплаты валютной картой, возмещения валютных расходов по авансовому отчёту. Знать точную фор-

мулировку статьи наизусть не обязательно, но полезно иметь её под рукой на случай вопросов от бухгалтерии или проверяющих — почему компания вообще вправе так делать.

5.2. Как сегодня передать сотруднику валюту на командировку: карты, наличные и рублёвый аванс

Вот здесь и находится главный практический разрыв, из-за которого не повезло Дмитриеву.

Карты. С марта 2022 года платёжные системы Visa и Mastercard не обслуживают операции по картам российских банков за пределами России — карты продолжают работать только внутри страны, через национальную систему платёжных карт. Это не временная техническая неполадка, а действующее по сей день ограничение, и рассчитывать на «вдруг заработает» не стоит.

Карта «Мир» принимается за границей, но список стран нестабилен и меняется быстрее, чем успевает устареть любая книга: на данный момент это несколько стран ближнего зарубежья (Беларусь, Абхазия, Южная Осетия — практически без ограничений; Армения, Азербайджан, Казахстан, Киргизия, Таджикистан — обычно только в отдельных банках или банкоматах) и точечно некоторые более дальние направления, где приём то появляется, то приостанавливается под давлением вторичных санкций на банки-партнёры. Практический вывод для координатора: перед каждой конкретной поездкой нужно заново уточнять, работает ли «Мир» в стра-

не назначения именно сейчас, — воспринимать любой список стран как справочный, а не как гарантию.

Карты UnionPay, выпущенные российскими банками, — распространённая практика, но тоже не стопроцентное решение: по разным оценкам, в Европе такая карта проходит лишь в 30—40% случаев, отказы возможны из-за тех же вторичных санкций на банк-эмитент. В Азии и части стран СНГ надёжность выше. UnionPay стоит держать как одну из опций, но не как единственную.

Личная карта сотрудника. Отдельный практический вариант — не выпускать отдельную корпоративную карту, а согласиться, что сотрудник платит за отель, такси и другие расходы на месте своей личной картой (если она у него есть и реально работает в стране назначения), а компания возмещает эти траты по авансовому отчёту после возвращения. Способ не требует от компании никакой валютной инфраструктуры и подходит, если у сотрудника уже есть подходящая карта, но у него временно уходят из оборота собственные деньги, а курс конвертации назначает банк или платёжная система — торговаться о нём нельзя. Для авансового отчёта в этом случае не нужна отдельная справка о покупке валюты: подтверждением служит банковская выписка по счёту или карте, показывающая, сколько рублей фактически списалось за операцию, — именно по этой сумме компания и возмещает расход, без пересчёта по курсу ЦБ РФ (письма Минфина от 10.07.2015 №03-03-06/39749 и от 22.01.2016

№03-03-06/1/2318).

Наличная валюта. Получить наличную валюту через уполномоченный банк компании для командировочных целей по-прежнему можно — это соответствует и валютному законодательству (раздел 5.1), и правилам самого Банка России. При этом с 2022 года действует временное ограничение (регулярно продлевается Банком России на очередные полгода — на момент написания книги действует минимум до сентября 2026 года, но эту дату стоит проверять перед крупной закупкой валюты): по долларам США, евро, фунтам стерлингов и японской иене банки выдают компаниям наличную валюту именно на командировочные расходы в пределах лимитов, установленных самим банком; по остальным валютам подобных ограничений нет. Практический вывод: если предстоит командировка в валюте из этого списка, заявку на получение наличных в банке нужно подавать заранее — не за день до вылета, а с запасом, узнав текущий лимит и срок обработки у своего банка.

Рублёвый аванс на карту сотрудника. Есть и третий способ, который часто упускают из виду: перевести суточные на загранкомандировку и аванс на предстоящие расходы (отель, такси и т. п.) в рублях на обычную зарплатную карту сотрудника, а валюту сотрудник покупает сам — в банке или в обменном пункте, — до вылета. Перевод рублей сотруднику вообще не подпадает под понятие «валютная операция» из закона №173-ФЗ: раз в этой операции нет ино-

странной валюты, вся конструкция с валютным контролем и её исключением для командировок (раздел 5.1) здесь просто не применяется — рубли одного резидента переводятся другому резиденту точно так же, как обычная зарплата. Заодно этот способ не упирается в лимит Банка России на выдачу компанией наличных долларов, евро, фунтов и иен, о котором шла речь выше, — этот лимит установлен именно для компаний и ИП, а не для физлиц, покупающих валюту для себя.

У способа есть оборотная сторона: сотруднику нужно время, чтобы успеть съездить в банк и купить валюту до вылета, — поэтому рублёвый аванс нужно перечислить заблаговременно, а не в последний день перед командировкой. Для срочных поездок этот способ может просто не успеть сработать, и тогда разумнее вернуться к наличной валюте или карте. Какой документ обязательно нужно получить от сотрудника при таком способе и как считать курс — в разделе 5.4.

Разумная практика для компании — держать под каждое направление комбинацию из двух-трёх способов оплаты (например, наличные, UnionPay и рублёвый аванс на самостоятельную покупку валюты), а не полагаться на один канал, как это сделал координатор в истории Дмитриева, и не доводить дело до того, чтобы сотрудник финансировал командировку из своего кармана без крайней необходимости.

Способы обеспечения валютой за рубежом и осо-

бенности отчётности

Способ 1. Рублёвый аванс на карту + сотрудник сам покупает валюту

Плюсы: Не валютная операция по 173-ФЗ; не упирается в лимит ЦБ РФ на корпоративную выдачу валюты; технически — обычный перевод в рублях.

Минусы: Нужно время на визит сотрудника в банк — не годится для срочных поездок; риск, что сотрудник не успеет купить валюту.

Особенности авансового отчёта: Обязательна справка о покупке валюты (сумма, курс); без неё — пересчёт по курсу ЦБ РФ на дату выдачи аванса, обычно менее выгодный сотруднику.

Способ 2. Личная карта сотрудника, принимаемая за границей

Плюсы: Не требует от компании отдельной валютной инфраструктуры; удобно, если у сотрудника уже есть рабочая карта.

Минусы: Сотрудник временно тратит свои деньги; курс конвертации задаёт банк/платёжная система; неудобно для крупных сумм.

Особенности авансового отчёта: Банковская выписка по счёту/карте с суммой списания в рублях — курс ЦБ РФ пересчитывать не нужно.

Способ 3. Корпоративная валютная карта

Плюсы: Удобно, не нужны наличные; траты видны компании в реальном времени; ничего не нужно покупать заранее.

Минусы: Работает только там, где принимается конкретная платёжная система — Visa/Mastercard российских банков за границей не работают, «Мир»/UnionPay нестабильны.

Особенности авансового отчёта: Выписка по валютной корпоративной карте.

Способ 4. Наличная валюта, выданная компанией

Плюсы: Работает независимо от проблем с картами — принимается почти везде.

Минусы: Лимиты ЦБ РФ на выдачу компаниям (USD/EUR/GBP/JPY); риск потери/кражи; ограничения на вывоз.

Особенности авансового отчёта: Расходный кассовый ордер на выдачу наличной валюты из кассы компании.

5.3. Расчёт суточных и компенсаций в валюте, курсовые разницы

Необлагаемый норматив суточных для загранкомандировок — 2500 рублей в день (ст. 217 НК РФ, см. главу 4) — это рублёвый эквивалент независимо от того, в какой валюте фактически платятся суточные. Значит, чтобы проверить, уложилась ли компания в необлагаемый норматив, валютную сумму суточных нужно пересчитать в рубли по курсу ЦБ РФ.

Здесь есть отдельное правило, о котором часто забывают: в какой валюте платятся суточные за день, когда сотрудник фактически пересекает государственную границу. Положение об особенностях направления работников в служебные командировки (п. 15) устанавливает: при выезде с территории России дата пересечения границы включается в дни, за которые суточные платятся по заграничному нормативу, а при возвращении в Россию — день пересечения границы уже оплачивается по российскому (рублёвому) нормативу. То есть день вылета в Стамбул оплачивается как заграничный день, а день прилёта обратно в Россию — уже как день командировки по России, даже если формально сотрудник ещё половину дня был в другой стране.

Суточные по дням поездки: в какой валюте платить

день пересечения границы

Рассмотрим правила на примере пятидневной командировки по маршруту Москва → Стамбул → Москва:

День 1 (Вылет из Москвы, пересечение границы РФ): Оплачивается целиком по заграничному нормативу. День выезда из РФ считается заграничным днём, даже если рейс вылетел утром.

День 2 (Стамбул): Оплачивается по заграничному нормативу.

День 3 (Стамбул): Оплачивается по заграничному нормативу.

День 4 (Стамбул): Оплачивается по заграничному нормативу.

День 5 (Возврат в Москву, пересечение границы РФ): Оплачивается целиком по российскому (рублёвому) нормативу. День возвращения в Россию считается российским днём, даже если сотрудник провёл почти весь день за границей.

Основание: п. 15 Положения, утв. Постановлением Правительства РФ от 16.04.2025 №501 (подробнее — в разделе 5.3).

Пример. Командировка длится 5 дней: 1-й день — вылет из Москвы в Стамбул, 2—4-й дни — работа в Стамбуле, 5-й день — возвращение в Москву. Суточные за дни 1—4 считаются по заграничному нормативу (например, 60 долларов

в день по travel-политике компании), а суточные за 5-й день — уже по российскому нормативу (например, 1500 рублей), несмотря на то что часть этого дня сотрудник провёл за границей.

Курсовые разницы. Правило пересчёта в рубли для целей бухучёта (п. 9 ПБУ 3/2006) простое, но не всегда интуитивное: сумма расходов, уложившаяся в выданный аванс, пересчитывается по курсу ЦБ РФ на дату выдачи аванса, а сумма перерасхода сверх аванса — по курсу на дату утверждения авансового отчёта (об этой же дате как моменте признания расхода для налога на прибыль — см. главу 4). Если курс валюты за время командировки вырос или упал, между этими двумя пересчётами возникает курсовая разница, которая относится на прочие доходы или расходы компании, — это стоит иметь в виду при закрытии периода, особенно если сотрудник ездит в валютные командировки часто и суммы существенные.

5.4. Особенности составления авансового отчёта по загранкомандировке

Загранкомандировка добавляет к обычному авансовому отчёту (см. главу 4) несколько специфических требований.

Перевод документов. Первичные документы на иностранном языке — счета из отеля, чеки, билеты — нужно перевести на русский язык построчно, иначе бухгалтерия не сможет принять их к учёту (закон «О бухгалтерском учёте» №402-ФЗ). Нотариальное заверение перевода не требуется: перевод может сделать штатный сотрудник компании, знающий язык, а не обязательно профессиональный переводчик. Если сотрудник регулярно ездит в одну и ту же страну и получает документы по одному и тому же шаблону (например, стандартный счёт одной сети отелей), достаточно один раз перевести неизменную часть шаблона и в дальнейшем переводить только переменные данные — даты, суммы (письмо Минфина от 29.04.2019 №03-03-06/1/31506).

Подтверждение получения валюты. К авансовому отчёту стоит прикладывать не только чеки на месте, но и документ, подтверждающий, как именно сотрудник получил валюту, — расходный кассовый ордер на выдачу наличной валюты из кассы компании или выписку по валютной корпо-

ративной карте. Это упрощает и пересчёт по курсу, и саму проверку отчёта бухгалтерией.

Если аванс выдан в рублях, а валюту сотрудник купил сам. В этом случае к авансовому отчёту обязательно нужно приложить справку о покупке иностранной валюты — банковский документ, который сотрудник получает в кассе банка или в обменном пункте в момент покупки и в котором указаны сумма, валюта и курс обмена. Эта справка не формальность: именно по указанному в ней курсу компания возмещает сотруднику фактически потраченные рубли, а не по курсу ЦБ РФ (такова устойчивая позиция Минфина, например, письма от 24.09.2019 №03-03-06/1/73293 и от 15.06.2011 №03-03-06/1/347, — это позволяет полностью возместить сотруднику его реальные расходы). Если сотрудник справку не взял или потерял, компания вынуждена пересчитывать расходы по курсу ЦБ РФ на дату выдачи рублёвого аванса — а он почти всегда отличается от реального курса обмена в банке (обменный курс банка обычно хуже официального курса ЦБ), и не в пользу сотрудника. Поэтому в travel-политике стоит прямо прописать обязанность сотрудника взять справку при покупке валюты и приложить её к авансовому отчёту — это в первую очередь в его собственных интересах.

Если часть купленной валюты осталась неизрасходованной, её нужно отразить в авансовом отчёте по тем же правилам, что и любой неизрасходованный аванс (глава 4), — ли-

бо обратным обменом на рубли (снова со справкой о курсе обмена), либо возвратом остатка в кассу.

Ограничения на провоз наличной валюты. Если координатор планирует выдать сотруднику крупную сумму наличными, стоит заранее свериться с действующими ограничениями на её вывоз: сумма свыше эквивалента 10 000 долларов США подлежит обязательному декларированию на таможне, а с марта 2022 года действует ещё и отдельный временный лимит — вывезти из России наличную валюту можно не более чем на ту же сумму (10 000 долларов в эквиваленте) независимо от декларирования. Эта мера регулярно продлевается, и её тоже стоит проверять как актуальную информацию, а не как факт, взятый из книги двухлетней давности.

5.5. Валютные карты и счета для сотрудников: лимиты, контроль, взаимодействие с банком

Чтобы история Дмитриева не повторилась, вопрос «чем сотрудник будет платить за границей» стоит закрывать так же системно, как согласование travel-политики (глава 6), а не решать в последний момент.

Практический алгоритм для координатора:

— заранее, вместе с бухгалтерией, определить по каждому массовому направлению командировок (например, по странам, куда компания чаще всего отправляет сотрудников), какой способ оплаты там реально работает на сегодняшний день — карта «Мир», UnionPay, наличные или их комбинация;

— если нужна наличная валюта из ограниченного списка (доллары, евро, фунты, иены) — подавать заявку в банк заблаговременно, уточнив текущий лимит выдачи;

— устанавливать лимиты по картам и суммам наличных исходя из бюджета конкретной поездки (глава 6), а не выдавать «с запасом на всякий случай» — это упрощает и контроль, и последующую отчётность;

— если планируется рублёвый аванс на самостоятельную покупку валюты сотрудником — перечислять его заблаго-

временно, с запасом времени на визит в банк, и заранее предупреждать сотрудника о необходимости взять справку о покупке валюты (раздел 5.4);

— держать под рукой запасной способ оплаты на случай, если основной не сработает на месте, — именно этого не было у Дмитриева.

5.6. Визовая поддержка и миграционные вопросы

Визовые требования и сроки их оформления напрямую влияют на то, когда можно окончательно бронировать билеты и отель (см. главу 2) — поэтому визовый вопрос нужно закрывать в числе первых шагов при планировании загранкомандировки, а не параллельно со сборами. Подробно о работе с визовыми агентствами и другими подрядчиками, которые помогают с визовой поддержкой, — в главе 11.

5.7. Что ещё отличается в загранкомандировке: сопутствующие расходы и услуги

Валюта — не единственное, чем загранкомандировка отличается от поездки по России. Набор нужных услуг и статей расходов тоже другой, и об этом стоит помнить при планировании и бюджетировании поездки (глава 2, глава 6).

Загранкомандировка vs Командировка по РФ (Отличия)

Виза: При загранкомандировке нужна (кроме безвизовых стран). Сроки оформления влияют на сроки бронирования. Для поездок по РФ не нужна.

Загранпаспорт: При загранкомандировке нужен, если нет действующего. Необходимо учитывать срок изготовления. Для поездок по РФ не нужен.

Медицинская страховка (ВЗР): При загранкомандировке, как правило, обязательна — часто это требование для визы. Минимальную сумму покрытия стоит закреплять в travel-политике. По РФ отдельно не оформляется.

Консульский сбор: Есть при загранкомандировках (признаётся расходом для налога на прибыль). По РФ отсут-

ствует.

Аэродромные сборы: При загранкомандировках часто включены в билет, но бывают отдельной строкой. Названы в НК РФ как отдельная категория расходов. По РФ тоже могут быть заложены в билет.

Услуги визового центра / сервисный сбор: Есть за границу (оплачиваются отдельно от консульского сбора). По РФ нет.

Перевод документов для авансового отчёта: Требуется для загранкомандировок (построчный перевод). По РФ не требуется.

Комиссии банка за конвертацию и переводы: Есть за границу. По РФ нет.

Международная связь / роуминг: Необходима за границей, иначе связь обойдётся очень дорого. По РФ действует привычный тариф.

Прививки и медицинские требования для въезда: Да, актуально для отдельных зарубежных стран. По РФ нет.

Провоз багажа сверх нормы: Вероятность за границей выше — такие поездки длиннее, часто сопряжены с большим объёмом вещей или образцов. По РФ возможен, но реже.

Полный перечень расходов, которые признаются командировочными для целей налога на прибыль компании, — открытый; какие именно расходы туда входят по закону и что можно добавить самой компании — разбираем в главе 4.

Практический инструмент: чек-лист подготовки загранкомандировки (валюта и расчёты)

☐ Определён способ оплаты в стране назначения — карта «Мир», UnionPay, наличные или комбинация — и он проверен на актуальность непосредственно перед поездкой?

☐ Если нужна наличная валюта из ограниченного списка (USD, EUR, GBP, JPY) — заявка в банк подана заблаговременно, с учётом текущего лимита выдачи?

☐ У сотрудника есть запасной способ оплаты на случай, если основной не сработает на месте?

☐ Сумма наличной валюты, которую берёт с собой сотрудник, не превышает действующий лимит на вывоз и при необходимости задекларирована?

☐ Суточные за дни пересечения границы рассчитаны по правилу раздела 5.3 — день выезда по заграничному нормативу, день возврата по российскому?

☐ Подготовлен построчный перевод документов на иностранном языке для авансового отчёта?

☐ К авансовому отчёту приложено подтверждение получения валюты (расходный кассовый ордер или выписка по карте)?

☐ Если сотруднику выдан рублёвый аванс на самостоя-

тельную покупку валюты — у него взята и приложена к авансовому отчёту справка о покупке валюты?

Полная нормативная база по валютному регулированию и валютному контролю, пересказанная простыми словами со ссылками на первоисточники, — в **Приложении 3**; шаблон авансового отчёта по загранкомандировке с примером заполнения — в **Приложении 4**. В следующей главе разберём, как всё, что мы прошли в главах 3—5, оформляется в единый внутренний документ компании — travel-политику.

Глава 6. Внутренняя travel-политика компании

Волкова А., руководитель административно-хозяйственного отдела, наконец получает добро на то, что давно предлагала: формализовать правила командировок в единый документ, а не решать каждый случай на словах. Она садится и быстро набрасывает первую версию: лимит на проживание — 6000 рублей в сутки, класс перелёта — эконом, и то и другое одинаково для всех сотрудников независимо от должности и города назначения. Логика простая: один документ, одни правила, никому не обидно.

Уже в первый месяц выясняется, что простота обернулась двумя разными проблемами сразу. Генеральный директор летит на переговоры в Москву, и рядом с офисом партнёра попросту нет гостиницы дешевле 11000 рублей за ночь — Волковой приходится вручную согласовывать превышение лимита почти вдвое, и это уже третье такое исключение за неделю. Одновременно рядовой специалист, отправленный в командировку в областной центр, без труда укладывается в те же 6000 рублей и мог бы прекрасно расположиться значительно дешевле — просто лимит рассчитан с оглядкой на дорогие города, и в недорогом городе компания платит за пустой запас, которым никто не пользуется. К концу квартала

на столе у Волковой — полтора десятка согласованных превышений лимита, и руководство начинает задавать неприятный вопрос: а работает ли travel-политика вообще, если её приходится нарушать чуть ли не в каждой третьей поездке?

Проблема Волковой не в том, что она написала плохой документ, а в том, что попыталась решить задачу с несколькими переменными одной цифрой. Стоимость проживания в Москве и в небольшом областном центре отличается в разы не потому, что кто-то плохо считает, а потому, что это разные рынки (подробно о том, как формируется цена в отельном сегменте, — в главе 9). И должность сотрудника — тоже не формальность: у поездки гендиректора на переговоры с ключевым партнёром и у командировки специалиста на внутреннее совещание разный уровень ответственности, представительских задач и, зачастую, частоты поездок. Travel-политика, которая не учитывает эти различия заранее, гарантированно утонет в потоке согласований — причём не потому, что сотрудники злоупотребляют, а потому, что сама политика была рассчитана неправильно.

Разберём в этой главе, как построить travel-политику так, чтобы такие исключения оставались редкостью, а не повседневностью: зачем нужен сам документ, на какие категории расходов стоит обратить основное внимание, как выстроить систему грейдов и лимитов и как её потом поддерживать в актуальном состоянии.

6.1. Зачем нужна travel-политика и что она должна содержать

Travel-политика — это локальный нормативный акт компании (в терминологии Трудового кодекса, см. главу 3), который фиксирует правила и лимиты командировочных расходов: сколько компания готова платить за перелёт, проживание, суточные, кто и в каком классе может летать, как согласовывать поездку и что делать, если реальность не укладывается в лимит. Без такого документа каждая поездка превращается в отдельные переговоры: сотрудник не знает, на что рассчитывать, координатор не может сослаться на правило и вынужден решать вопрос вручную, а руководство не видит предсказуемости в бюджете.

Хорошая travel-политика решает сразу несколько задач: даёт сотруднику ясность до поездки (что можно заказать, не спрашивая разрешения каждый раз); даёт компании контроль над расходами и предсказуемость бюджета (глава 15); закрепляет единые и понятные правила для сотрудников разного уровня, снижая ощущение произвола; и, что не менее важно, снижает нагрузку на координатора — не нужно каждый раз заново решать одну и ту же задачу.

На практике travel-политика обычно должна закрывать следующий набор вопросов: классы перелёта и проезда по грейдам сотрудников; категории отелей и лимиты на прожи-

вание, с учётом различий между городами; размер суточных (глава 4) и порядок их выплаты (глава 5 — если речь о загранкомандировках); каналы бронирования — через TMC, self-booking tool или напрямую (главы 10, 12); сроки согласования поездки и подачи авансового отчёта (глава 2, глава 4); порядок обработки исключений — когда лимит можно превысить и кто это утверждает; и периодичность пересмотра самого документа. Если в travel-политике нет ответа хотя бы на один из этих пунктов, он не исчезает — просто решается каждый раз заново, в переписке, как это происходило у Волковой ещё до появления документа.

6.2. Куда уходят командировочные расходы: структура расходов и приоритеты travel-политики

Прежде чем детально расписывать лимиты, полезно понять на уровне всей компании, куда вообще уходят деньги в командировочном бюджете, — потому что усилия по контролю стоит направлять туда, где сосредоточена основная сумма, а не распределять их поровну между всеми статьями расходов.

Куда уходят командировочные расходы: типичная структура бюджета

Ориентировочная доля основных категорий в общих расходах компании на деловые поездки выглядит так:

Проезд (38%): Покупка авиа- и железнодорожных билетов к месту командировки и обратно.

Проживание (32%): Оплата гостиниц и отелей на весь срок поездки.

Суточные (15%): Установленные ежедневные выплаты за каждый день нахождения в поездке.

Другое (15%): Расходы на страховку, оформление виз, оплату багажа, такси, трансферы, мобильную связь, банковские комиссии и пр.

Примечание: Показатели основаны на зарубежных отраслевых исследованиях (Engine Travel Budget Template, 2026; GBTA; drvn Corporate Travel Report, 2026). Реальная структура зависит от специфики бизнеса и географии поездок, её необходимо рассчитывать по собственным авансовым отчётам (см. главу 16). Подробнее о бюджете — в разделе 6.2.

Здесь представлена ориентировочная структура типичного командировочного бюджета: проезд (авиа- и железнодорожные билеты) обычно занимает около 38% всех расходов, проживание в гостиницах — около 32%, суточные — около 15%, а всё остальное (страховка, визы, провоз багажа, такси и трансферы, связь, банковские комиссии по валютным операциям и подобные более мелкие статьи) в сумме — ещё около 15%. Точное соотношение у конкретной компании будет своим — оно зависит от отрасли, среднего маршрута поездок и доли международных командировок в общем потоке; посчитать свою реальную структуру расходов можно и нужно по данным собственных авансовых отчётов (подробнее об аналитике и отчётности для руководства — в главе 16), не полагаясь только на усреднённые отраслевые ориентиры.

Практический вывод из этой структуры простой: проезд и проживание вместе обычно составляют две трети и больше всего командировочного бюджета — именно на эти две категории стоит направить основную детализацию travel-политики: грейды, классы обслуживания, категории отелей, лимиты по городам. А вот категория «другое» — при всей сво-

ей внутренней пестроте — обычно занимает относительно небольшую долю бюджета, и пытаться выстроить для неё такую же детальную систему грейдов и исключений, как для перелётов и отелей, чаще всего не имеет смысла: значительно эффективнее задать для неё простые общие правила (например, «возмещается при документальном подтверждении и разумной необходимости», см. главу 3, раздел 4.3) и не усложнять документ там, где сумма всё равно невелика.

6.3. Грейды сотрудников и лимиты: классы перелёта, проезда и категории отелей

Дифференциация лимитов по должности — не про привилегии ради привилегий, а про то, что разным ролям в компании требуется разный уровень комфорта и представительности в поездке, и про то, что более старшие сотрудники, как правило, ездят реже, а цена их рабочего времени в пути (тот же перелёт бизнес-классом позволяет спокойно поработать или отдохнуть перед переговорами) выше.

Для этого сотрудников делят на грейды — условные уровни, к каждому из которых привязан свой набор лимитов. В этой книге, как и во многих компаниях, грейды принято обозначать римскими цифрами, и старшинство здесь растёт при уменьшении номера: **грейд I — самый высокий**, а не самый младший, как можно было бы интуитивно предположить по аналогии с «первым уровнем» в других системах. Это стоит явно прописать в самой travel-политике при первом же упоминании грейдов — путаница в эту сторону встречается на практике нередко.

Пример грейдирования в условной компании среднего размера (300—1000 сотрудников):

Грейд I: Генеральный директор, члены правления, вице-президенты.

Грейд II: Директора направлений и дивизионов, региональные директора.

Грейд III: Руководители отделов, ведущие эксперты, руководители проектов.

Грейд IV: Специалисты, менеджеры, административный персонал.

Число грейдов и их границы каждая компания определяет сама, исходя из своей организационной структуры (в небольшой компании часто достаточно 2—3 грейдов, в крупной с разветвлённой иерархией — 5—6); главное — использовать уже существующую в компании грейдовую сетку (если она есть в HR-системе), а не изобретать для travel-политики отдельную, параллельную систему, которую придётся поддерживать вручную.

К каждому грейду привязывается набор лимитов и классов обслуживания:

Грейд I: Авиаперелёт — бизнес-класс на любых рейсах. Ж/д — купе повышенной комфортности / люкс. Отель — 5* / люкс.

Грейд II: Авиаперелёт — бизнес-класс от 4 часов в полёте, иначе эконом повышенной комфортности. Ж/д — купе повышенной комфортности. Отель — 4—5*.

Грейд III: Авиаперелёт — эконом-класс с возможностью изменения брони. Ж/д — купе. Отель — 4*.

Грейд IV: Авиаперелёт — эконом-класс, базовый тариф. Ж/д — купе (плацкарт — для поездок до 500 км или менее суток в пути). Отель — 3*.

Эта разбивка задаёт только класс обслуживания — она ничего не говорит о том, сколько конкретно рублей в сутки компания готова платить за отель этой категории в конкретном городе. Этому вопросу посвящён следующий раздел, и именно здесь чаще всего допускается ошибка, с которой столкнулась Волкова.

6.4. Лимиты на проживание по городам: почему единая цифра не работает

Категория отеля («4 звезды», «3 звезды») определяет уровень сервиса, но не цену: четырёхзвёздочный отель в Москве или Лондоне может стоить в два-три раза дороже такого же по звёздности отеля в небольшом региональном городе — просто потому, что это разные рынки недвижимости и разный спрос (см. главу 9 о ценообразовании в отельном сегменте). Единый рублёвый лимит на проживание, установленный без учёта города, неизбежно оказывается либо завышенным для дешёвых направлений, либо заниженным для дорогих, — и именно эта ошибка привела Волкову к потоку согласований.

Практическое решение — разделить города на несколько ценовых уровней (тиров) и задавать лимит не только по грейду, но и по сочетанию «грейд + тир города». Ориентировочная разбивка может выглядеть так:

Тир 1: Москва, Санкт-Петербург; зарубежные деловые столицы первого ряда (Лондон, Нью-Йорк, Токио, Дубай, Цюрих, Сингапур и подобные).

Тир 2: Города-миллионники и крупные региональные

центры РФ (Екатеринбург, Новосибирск, Казань и подобные); вторые по значимости зарубежные деловые центры.

Тир 3: Остальные города РФ и менее дорогие зарубежные направления.

И итоговая матрица лимитов на проживание (руб. в сутки) — сочетание грейда и тира:

Грейд I: Тир 1 — 25 000 руб.; Тир 2 — 18 000 руб.; Тир 3 — 12 000 руб..

Грейд II: Тир 1 — 18 000 руб.; Тир 2 — 13 000 руб.; Тир 3 — 9 000 руб..

Грейд III: Тир 1 — 12 000 руб.; Тир 2 — 9 000 руб.; Тир 3 — 6 000 руб..

Грейд IV: Тир 1 — 8 000 руб.; Тир 2 — 6 000 руб.; Тир 3 — 4 500 руб..

Конкретные суммы в этом примере — иллюстрация самого механизма, а не рекомендованные цифры: у каждой компании они должны быть свои, посчитанные по актуальным ценам на рынке (глава 9) и по собственному бюджету. Важно не число само по себе, а принцип: лимит — это функция минимум от двух переменных (грейд и город), а не одна зафиксированная цифра на всю компанию.

Отдельно стоит предусмотреть сезонные и событийные всплески цен: крупная международная выставка, спортивное

событие или просто высокий сезон могут временно поднять стоимость проживания в конкретном городе в несколько раз даже без изменения его тира. Если такие даты известны заранее (например, ежегодная профильная конференция, на которую компания традиционно отправляет сотрудников), разумнее один раз внести временное исключение в travel-политику на конкретные даты и город, чем каждый год заново согласовывать одно и то же превышение лимита.

6.5. Порядок согласований и обработка исключений

Даже при продуманной системе грейдов и тиров редкие исключения — это нормально, и travel-политика должна заранее описывать, как их обрабатывать, а не делать вид, что их не будет. Обычно порядок выглядит так: превышение лимита в пределах небольшого процента (например, до 15—20%) согласует непосредственный руководитель сотрудника; более существенное превышение требует согласования с финансовой службой или руководителем более высокого уровня; при этом причина превышения (нет вариантов дешевле, срочность поездки, требование принимающей стороны) обязательно фиксируется — это пригодится при следующем пересмотре лимитов.

Здесь важно различать два принципиально разных типа исключений, которые легко перепутать, как это едва не произошло у Волковой. Первый тип — действительно редкий случай (уникальное мероприятие, форс-мажор, отсутствие вариантов на конкретную дату): такие исключения естественны, и никакая, даже самая продуманная политика не устранит их полностью. Второй тип — систематическое, предсказуемое превышение лимита по одной и той же причине (например, лимит для Москвы регулярно оказывается ниже реальных цен на отели в деловом районе): это не повод

продолжать согласовывать исключения вручную из месяца в месяц, а прямой сигнал, что сам лимит рассчитан неверно и его нужно пересмотреть. Если координатор видит, что превышения концентрируются вокруг одного города, одного грейда или одного периода года, — это данные для обновления таблицы лимитов, а не повод множить количество подписанных согласований.

6.6. Как внедрять политику и поддерживать её актуальной

Даже хорошо продуманный документ не работает сам по себе, если сотрудники о нём не знают или не понимают, зачем он нужен. При внедрении travel-политики полезно: включить её в адаптацию новых сотрудников (глава 1), а не рассылать отдельным письмом, которое потеряется среди прочих; кратко объяснить логику, а не только цифры лимитов, — люди охотнее следуют правилу, если понимают его происхождение (те же различия по городам и грейдам из этой главы стоит проговорить прямо, чтобы не выглядело произволом); и сделать актуальную версию документа легко доступной в момент планирования поездки, а не только в момент найма.

Travel-политика — не документ, который пишется один раз и забывается. Её стоит пересматривать на регулярной основе (например, раз в год) и по конкретным триггерам: заметный рост цен на рынке (глава 9), изменение организационной структуры (новые грейды или объединение существующих), устойчивый поток однотипных исключений по кон-

кретному городу или направлению (раздел 6.5) и обратная связь от сотрудников и координаторов. Данные для такого пересмотра — не догадки, а конкретные цифры: количество и причины согласованных исключений, фактическая структура расходов по категориям (раздел 6.2) и её отклонение от лимитов — эти данные удобно собирать и визуализировать средствами, которые разберём в главе 16.

Практический инструмент: чек-лист разработки travel-политики

☐ Определена структура командировочных расходов компании по факту (не по ориентиру из главы) — на основе данных авансовых отчётов за последний год?

☐ Выстроена (или заимствована из HR-системы) грейдовая сетка сотрудников — с явным указанием, что грейд I означает самый высокий уровень?

☐ Для каждого грейда определены классы перелёта, проезда и категория отеля?

☐ Города, куда компания чаще всего направляет сотрудников, разделены минимум на 2—3 ценовых тира на основе реальных цен на рынке (глава 9)?

☐ Составлена матрица лимитов на проживание «грейд × тир города», а не единая цифра на всю компанию?

☐ Прописан порядок согласования исключений — кто утверждает, при каком размере превышения, с фиксацией причины?

☐ Определена периодичность и конкретные триггеры для пересмотра политики?

☐ Политика включена в адаптацию новых сотрудников и легко доступна в момент планирования поездки?

Полный шаблон travel-политики и чек-лист её внедрения — в **Приложении 5**. В следующей части книги перейдём от

правовых и финансовых основ командирования к экономике самого рынка бизнес-тревел — начнём с того, как формируется цена на авиабилет.

Глава 7. Авиабилеты: ценообразование и практика бронирования

Титов С., менеджер по продажам, узнаёт о важной встрече с клиентом в другом городе и просит координатора Кузнецову Ю. организовать перелёт. Кузнецова быстро находит подходящий рейс, TMC создаёт бронь, и в переписке с Титовым это звучит как «билет забронирован, всё в порядке». Титов со спокойной душой переключается на подготовку к встрече и два дня не заглядывает в почту. Он не знает — да и не обязан знать, — что у брони в системе, через которую агентства продают билеты (GDS — глобальная система дистрибуции, подробнее в разделе 7.3), есть тайм-лимит: срок, до которого её нужно выкупить, иначе место автоматически освобождается. Согласование поездки по travel-политике (глава 6) с руководителем Титова тем временем затягивается на выходные, никто не успевает вовремя оплатить бронь, и она аннулируется сама собой. К моменту, когда Кузнецова спохватывается, мест в том классе бронирования на этот рейс уже нет, а цена оставшихся билетов выросла почти вдвое.

Ошибка здесь не в том, что кто-то поленился, а в том, что ни Титов, ни (что хуже) сам процесс согласования не учитывали простой факт: бронь — это не билет, у неё есть

срок годности, а цена авиабилета в это время не стоит на месте. Работать с командировочными перелётами, не понимая, как устроено ценообразование, дистрибуция и сама механика авиабилета, — значит регулярно терять деньги и места на совершенно ровном месте, просто не замечая этого.

Разберём в этой главе, как формируется цена на авиабилет, откуда берётся кажущаяся хаотичной динамика цен, как устроены каналы продажи и что означают детали в самом билете, которые координатору полезно уметь читать и объяснять сотрудникам.

7.1. Тарифная сетка авиакомпаний и классы бронирования

Первое, что стоит развести в голове: класс обслуживания и класс бронирования — это не одно и то же, хотя оба часто называют одним словом «класс». Класс обслуживания — это про то, где физически сидит пассажир и что ему полагается на борту: эконом, бизнес, первый. Класс бронирования (в профессиональном обиходе — RBD, от английского Reservation Booking Designator) — это буквенный код, который определяет квоту мест и цену внутри одного и того же класса обслуживания. Именно поэтому два соседа в одном ряду эконом-класса на одном и том же рейсе вполне могут заплатить за билет совершенно разные суммы: их билеты выпущены по разным классам бронирования.

Внутри эконом-класса это обычно буквы вроде S, Y (полный тариф, минимум ограничений), а также B, H, K, L, M, N, Q, T, V (более дешёвые тарифы со скидкой и более строгими условиями по возврату и обмену); внутри бизнес-класса — C, J, D, I, Z; в первом классе — F, A, P. Конкретный набор букв и то, что именно они означают, каждая авиакомпания устанавливает сама, поэтому одна и та же буква у разных перевозчиков может обозначать разные условия — стопроцентно универсального стандарта здесь нет, и при спорной ситуации нужно смотреть правила тарифа (fare rules) кон-

кретной авиакомпании, а не полагаться на память из прошлой поездки другим перевозчиком.

Практический смысл для координатора: чем дешевле класс бронирования, тем, как правило, жёстче условия — меньше возможностей для бесплатного изменения даты, ниже (или нулевой) процент возврата при отмене, иногда более скромные нормы провоза багажа. Когда сотруднику по travel-политике (глава 6) положен «эконом-класс с возможностью изменения брони» — на практике это значит, что нужно ориентироваться на определённый диапазон классов бронирования, а не на любой билет с надписью «эконом» в названии.

7.2. Динамическое ценообразование: какие факторы влияют на цену

Цена авиабилета на один и тот же рейс меняется буквально по несколько раз в день — и это не случайность и не попытка авиакомпании «поймать» покупателя, а результат работы систем управления доходностью (revenue management), которые в реальном времени пересчитывают, сколько мест по каждому классу бронирования открыть или закрыть.

На итоговую цену влияет сразу несколько факторов: сколько дней осталось до вылета (обычно, хотя и не всегда, чем раньше куплен билет, тем дешевле — авиакомпания открывает дешёвые классы бронирования заранее, чтобы гарантированно заполнить салон, и постепенно закрывает их по мере роста спроса); текущая заполняемость рейса и исторические данные о спросе на этом направлении в это время года; день недели и сезонность (вылет в пятницу вечером или перед праздниками обычно дороже буднего дня); действия и цены конкурентов на том же направлении — многие авиакомпании отслеживают цены друг друга и корректируют свои автоматически; и разовые события, повышающие спрос на конкретную дату (крупная конференция, спортивное мероприятие, форс-мажор на других направлениях, из-за которого пассажиропоток перераспределяется).

Для travel-политики компании (глава 6) отсюда следует

прямой практический вывод: правило «бронировать перелёт заранее, за N дней до поездки» — это не бюрократическая формальность, а один из немногих рычагов, которым компания реально может управлять стоимостью перелётов, наравне с выбором маршрута. Каждый день промедления с одобрением командировки (см. кейс в начале главы) — это не просто задержка процесса, а часто вполне измеримые в рублях потери, потому что дешёвые классы бронирования закрываются одними из первых.

7.3. Каналы дистрибуции: GDS, NDC и прямые каналы

Билет до координатора и сотрудника обычно доходит не напрямую от авиакомпании, а через один из нескольких каналов дистрибуции, и то, какой канал использует TMC или система бронирования компании, определяет, какие тарифы и какая дополнительная информация вообще будут видны при поиске.

GDS (глобальные системы дистрибуции) — Amadeus, Sabre и Travelport — это посредники, через которых десятилетиями продаётся большая часть авиабилетов: агентство или TMC подключается к GDS и видит расписания и тарифы сразу многих авиакомпаний в одном интерфейсе. Технически GDS работают на устаревшем протоколе (EDIFACT), сложившемся ещё в 1980-е годы, и это накладывает ограничения: через GDS не всегда видна вся линейка дополнительных услуг конкретной авиакомпании (платный багаж, выбор места, отдельные пакетные тарифы), а сама авиакомпания платит GDS комиссию за каждое бронирование, что закладывается в цену.

NDC (New Distribution Capability) — более новый стандарт, разработанный международной ассоциацией авиаперевозчиков IATA (International Air Transport Association), который позволяет авиакомпаниям передавать информацию о

своих тарифах и услугах напрямую агентствам и ТМС в современном формате (XML), минуя часть ограничений и комиссий GDS. Через NDC-канал часто доступны более гибкие пакетные тарифы, персонализированные предложения и полная информация об услугах — но для этого ТМС или система бронирования компании должна быть технически подключена именно к NDC конкретной авиакомпании, а не только к классическому GDS.

Прямые каналы — сайт или приложение самой авиакомпании, а также прямые корпоративные договорённости компании с перевозчиком (подробнее о таких договорённостях — в главе 11). Здесь иногда можно найти тарифы или акции, которых нет ни в GDS, ни в NDC-фиде, но зато теряется удобство единого окна поиска сразу по многим авиакомпаниям.

Практический вывод для координатора: если ТМС компании подключена только к GDS, часть выгодных тарифов и опций может быть попросту не видна при поиске — это стоит уточнить при выборе или оценке подрядчика (критерии выбора ТМС — в главе 10).

7.4. Бронь и билет: в чём разница

Возвращаясь к истории Титова и Кузнецовой: словом «бронь» в обиходе называют предварительное резервирование места на рейсе в системе бронирования (PNR — Passenger Name Record) — по сути, запись о том, что место временно удержано за пассажиром. Билет — это уже оплаченная и выпущенная (в современной практике — электронная) транзакция, подтверждающая, что перевозка состоится. Между «есть бронь» и «выписан билет» может пройти сколько угодно времени — от нескольких минут до нескольких дней, в зависимости от условий тарифа и правил конкретной авиакомпании.

Ключевая деталь, которая и подвела Кузнецову с Титовым, — тайм-лимит: почти любая бронь без оплаты имеет срок годности, после которого система автоматически её аннулирует, освобождая место для других пассажиров. Конкретный срок задаёт авиакомпания и он может составлять от нескольких часов (на популярных направлениях в высокий сезон) до нескольких суток, но полагаться на то, что бронь «просто подождёт», пока идёт внутреннее согласование, не стоит никогда.

Описание ситуации ниже показывает, как именно это произошло в истории из начала главы: бронь и её тайм-лимит существуют по своему расписанию, независимо от того, как

быстро движется внутреннее согласование компании, — и если эти два срока не синхронизированы, конфликт между ними неизбежен.

Если срок согласования командировки превышает действие брони, компания теряет деньги. Рассмотрим типичный сценарий сбоя процесса:

Пятница, 10:00 — Координатор создаёт бронь на авиарейс. Система устанавливает автоматический тайм-лимит: воскресенье, 23:59.

Пятница — Воскресенье — Запускается цепочка согласований по travel-политике. Из-за выходных дней руководитель не успевает подтвердить поездку вовремя.

Воскресенье, 23:59 — Тайм-лимит истёк. Бронь аннулируется системой автоматически, место освобождается для других пассажиров, так как билет не был выкуплен.

Понедельник — Руководитель одобряет поездку, но мест в нужном классе бронирования больше нет. Координатору приходится покупать оставшиеся билеты, которые оказываются почти вдвое дороже.

Вывод: Проблема лежит в самом бизнес-процессе. Срок согласования в компании должен быть короче тайм-лимита брони. Если это правило нарушается системно, возникают финансовые потери (раздел 7.4).

Отсюда — прямое практическое требование к процессу компании: срок согласования командировки (глава 2, глава

6) должен быть короче тайм-лимита брони, а не наоборот. Если согласование в компании исторически занимает 2—3 дня, а тайм-лимит на популярном направлении — сутки, конфликт между этими двумя сроками рано или поздно повторится, и винить в этом конкретного сотрудника или координатора бессмысленно — чинить нужно сам процесс: либо ускорять согласование для срочных или ограниченных по времени броней, либо заранее закладывать в бюджет риск подорожания билета за время ожидания.

7.5. Маршрутная квитанция и другие документы: что нужно для авансового отчёта

С билетом связана ещё одна путаница, которая обычно всплывает уже на этапе авансового отчёта (глава 4): у современного электронного билета нет бумажного носителя как такового, а подтверждающих документов на самом деле два разных, и нужны оба.

Маршрутная квитанция электронного билета (её также называют itinerary receipt) — это документ, который система бронирования формирует после оплаты билета: в нём указаны маршрут, даты и время рейсов, тариф, стоимость и номер электронного билета. Именно маршрутная квитанция, а не переписка с ТМС или скриншот брони, является официальным подтверждением покупки для бухгалтерии — это тот документ, который прикладывается к авансовому отчёту как основание для расходов на проезд (глава 4).

Посадочный талон (boarding pass) — совершенно другой документ, который выдаётся уже в аэропорту (на стойке регистрации или через приложение авиакомпании) и подтверждает не факт покупки, а факт того, что пассажир действительно вылетел этим рейсом. Для авансового отчёта

нужны оба документа: маршрутная квитанция доказывает, сколько и за что заплачено, а посадочный талон — что поездка фактически состоялась. Электронные посадочные талоны, особенно с мобильных приложений, легко потерять или случайно удалить — сотрудникам стоит заранее объяснять, что их нужно сохранять (например, скриншотом) до сдачи отчёта, а не полагаться на историю в приложении авиакомпании, которая не всегда хранится долго.

7.6. Как читать билет: время, коды городов и аэропортов, логика пересадок

Ещё несколько деталей маршрутной квитанции регулярно вызывают вопросы у сотрудников, которые координатору полезно уметь объяснить заранее, а не разбирать задним числом, когда кто-то уже перепутал время вылета.

Время указано местное, а не по одному часовому поясу. Международный стандарт авиабилетов — показывать время вылета и время прилёта каждое в местном часовом поясе своего аэропорта. Из-за этого при перелёте на восток можно увидеть на билете, что рейс «прилетает раньше, чем вылетел» (например, вылет в 23:00 по Москве, прилёт в 6:00 следующего дня уже по местному времени пункта назначения, где часы вперёд), а при перелёте на запад, наоборот, время в пути на билете может казаться длиннее, чем ощущается по факту. Это не ошибка в билете, а нормальное следствие смены часовых поясов — но сотруднику, который не летал по такому маршруту раньше, стоит объяснить это заранее, чтобы он не перепутал время прибытия и не запланировал встречу на невозможное время.

Код авиакомпании — это первые символы номера рейса. У каждой авиакомпании есть свой код IATA — обыч-

но две буквы, реже буква и цифра, — который выдаёт международная ассоциация авиаперевозчиков (раздел 7.3): например, SU — «Аэрофлот», S7 — S7 Airlines, DP — «Победа», U6 — «Уральские авиалинии». Это первая часть номера рейса на билете, вторая часть (обычно 3—4 цифры) — номер конкретного рейса: в «SU 1440» SU — код авиакомпании, 1440 — номер рейса. Знать это полезно не только для общей грамотности: иногда код в номере рейса не совпадает с брендом, под которым сотрудник покупал билет, — это признак код-шеринга, когда одна авиакомпания продаёт места на рейсе, который физически выполняет другая, партнёрская, в рамках альянса или прямого соглашения. В таком случае координатору или сотруднику стоит уточнить, какая авиакомпания выполняет рейс фактически, — именно её правила по багажу, регистрации и стыковкам будут действовать, а не правила бренда, под которым куплен билет.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.