

**ЭКОНОМИКА  
И ПАРАДИГМА  
НОВОГО ВРЕМЕНИ**

**ISSN 2587-5981**



*Периодическое издание*  
*Выпуск № 1*  
*Казань, 2023*

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ  
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ**

**"ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА  
НОВОГО ВРЕМЕНИ"**

**Выпущено под редакцией  
Научного объединения  
«Вертикаль Знаний»**



**РОССИЯ, КАЗАНЬ**

**2023 год**

**Основное заглавие:** Экономика и парадигма нового времени

**Параллельное заглавие:** Economics and the paradigm of the new time

**Языки издания:** русский (основной), английский (дополнительный)

**Учредитель периодического издания и издатель:** Научное объединение  
«Вертикаль Знаний»

**Место издания:** г. Казань

**Формат издания:** электронный журнал в формате pdf

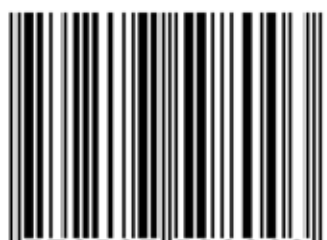
**Периодичность выхода:** 1 раз в месяц

**ISSN:** 2587-5981

**Редколлегия выпуска:**

1. Королук Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
2. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
3. Самигуллин Эльдар Валиевич – д-р экон. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.
4. Гасило Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

ISSN 2587-5981



9 772587 598003 >

***ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:***

*Экономика и парадигма нового времени. – 2023. – № 1 (18).*

*Оглавление выпуска*

**МЕЖДУНАРОДНОГО  
РЕЦЕНЗИРУЕМОГО  
НАУЧНОГО ЖУРНАЛА**

**«ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА  
НОВОГО ВРЕМЕНИ»**

*Выпуск № 1 / 2023*

**Стр. 5 Заяц А.С.**

*Соглашение о ценообразовании и его значение для проведения налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами*

**Стр. 11 Заяц А.С.**

*Проблемы осуществления налоговыми органами налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами в Российской Федерации*

**Стр. 17 Манякина Д.С.**

*Европейский союз как надгосударственная структура: проблемы и перспективы развития*

**Стр. 24 Назипова Д.А.**

*Применение бенчмаркинга на производственных предприятиях: проведение внутреннего сопоставительного анализа в организациях*

**Стр. 29 Воробьева Э.Р.**

*Влияние санкций на развитие отечественной экономики: взгляд из 2023 года*

**Стр. 36 Гизатуллина Е.Н., Сизоненко О.А.**

*Оценка эффективности системы управления персоналом сельскохозяйственных предприятий: экономический аспект*



УДК 338.5+336.225.673

**СОГЛАШЕНИЕ О ЦЕНООБРАЗОВАНИИ  
И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ СДЕЛОК  
МЕЖДУ ВЗАИМОЗАВИСИМЫМИ ЛИЦАМИ**

Заяц Андрей Сергеевич,  
Научный руководитель: Туфетулов Айдар Миралимович,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань

E-mail: zayatsas@yandex.ru

**Аннотация.** Система налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами в связи с разнообразием подходов к определению соответствия цен рыночным создает неудобства как для организаций, так и для налоговых органов: необходимо искать сопоставимые цены, доказывать возможность использования того или иного метода ценообразования. Для гармонизации и упрощения отношений между налогоплательщиками и налоговыми органами Налоговый кодекс Российской Федерации предусматривает возможность заключения соглашения о ценообразовании. О значении соглашения о ценообразовании в процессе проведения налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами и пойдет речь в данной статье.

**Abstract.** The system of tax control of transactions between interdependent persons, due to the variety of approaches to determining the conformity of prices with market ones, creates inconveniences for both organizations and tax authorities: it is necessary to look for comparable prices, to prove the possibility of using one or another pricing method. In order to harmonize and simplify relations between taxpayers and tax authorities, the Tax Code of the Russian Federation provides for the possibility of concluding a pricing agreement. The significance of the pricing agreement in the process of tax control of transactions between interdependent persons will be discussed in this article.

**Ключевые слова:** налоговый контроль, сделки, взаимозависимые лица, соглашение о ценообразовании.

**Key words:** tax control, transactions, interdependent persons, pricing agreement.

**Введение.** Соглашение о ценообразовании для целей налогообложения представляет собой соглашение между крупнейшим налогоплательщиком и Федеральной налоговой службой России о порядке определения цен и применения методов ценообразования в сделках между взаимозависимыми лицами [1, с. 47].

Основная цель соглашения о ценообразовании заключается в определенности в методах и процессе определения налогоплательщиком цен, используемых в сделках между взаимозависимыми лицами как для налогоплательщиков, так и для налоговых органов, и на этой основе договорное закрепление всех условий

процесса проведения сделок взаимозависимых лицах между налогоплательщиком и налоговыми органами [1, с. 47].

В настоящее время процедура заключения соглашения о ценообразовании предусмотрена гл. 14.6, которая регламентирует порядок заключения, срок действия и порядок прекращения соглашения о ценообразовании для целей налогообложения [2].

При заключении соглашения налоговые органы руководствуются кроме Налогового кодекса Российской Федерации, договорами Российской Федерации об избежании двойного налогообложения, а также Руководством ОЭСР по трансфертному ценообразованию для транснациональных компаний и налоговых администраций.

**Основная часть.** Нами предложены этапы процесса заключения соглашения о ценообразовании. Этапы заключения соглашения о ценообразовании делятся на следующие:

- предварительный этап (подача налогоплательщиком заявления и документов, необходимых для заключения соглашения о ценообразовании);
- этап рассмотрения документов налогоплательщика (принятие решения о вводе в действие соглашения о ценообразовании);
- этап действия соглашения о ценообразовании.

На предварительном этапе заключения соглашения о ценообразовании крупнейший российский налогоплательщик, совершающий контролируемые сделки, должен подать заявление в Федеральную налоговую службу России, а также перечень обязательных и дополнительных документов [3, с. 190]:

- сопроводительные документы к заявлению;
- документы, обосновывающие методологию определения цен для целей налогообложения;
- первичные документы, подтверждающие факты, изложенные в проекте соглашения о ценообразовании и обосновывающие его документацию.

В виде алгоритма процесс заключения соглашения о ценообразовании представлен на рисунке 1.

На этапе рассмотрения документов налогоплательщика Федеральная налоговая служба России рассматривает их в течение шести месяцев со дня получения (срок может быть продлен до девяти месяцев).

В соглашение о ценообразовании могут быть включены следующие вопросы, по которым достигается соглашение между налогоплательщиком и Федеральной налоговой службой России [3, с. 192]:

- виды, перечни контролируемых сделок и товаров (работ, услуг), в отношении которых заключается соглашение о ценообразовании (по сделкам в соглашении их цены будут признаваться соответствующими рыночным ценам);
- порядок определения цен, описание и порядок применения методов ценообразования для целей налогообложения;
- перечень источников информации, используемых при определении соответствия цен, примененных в сделках, условиям соглашения;
- перечень, порядок и сроки представления документов, подтверждающих исполнение условий соглашения о ценообразовании.

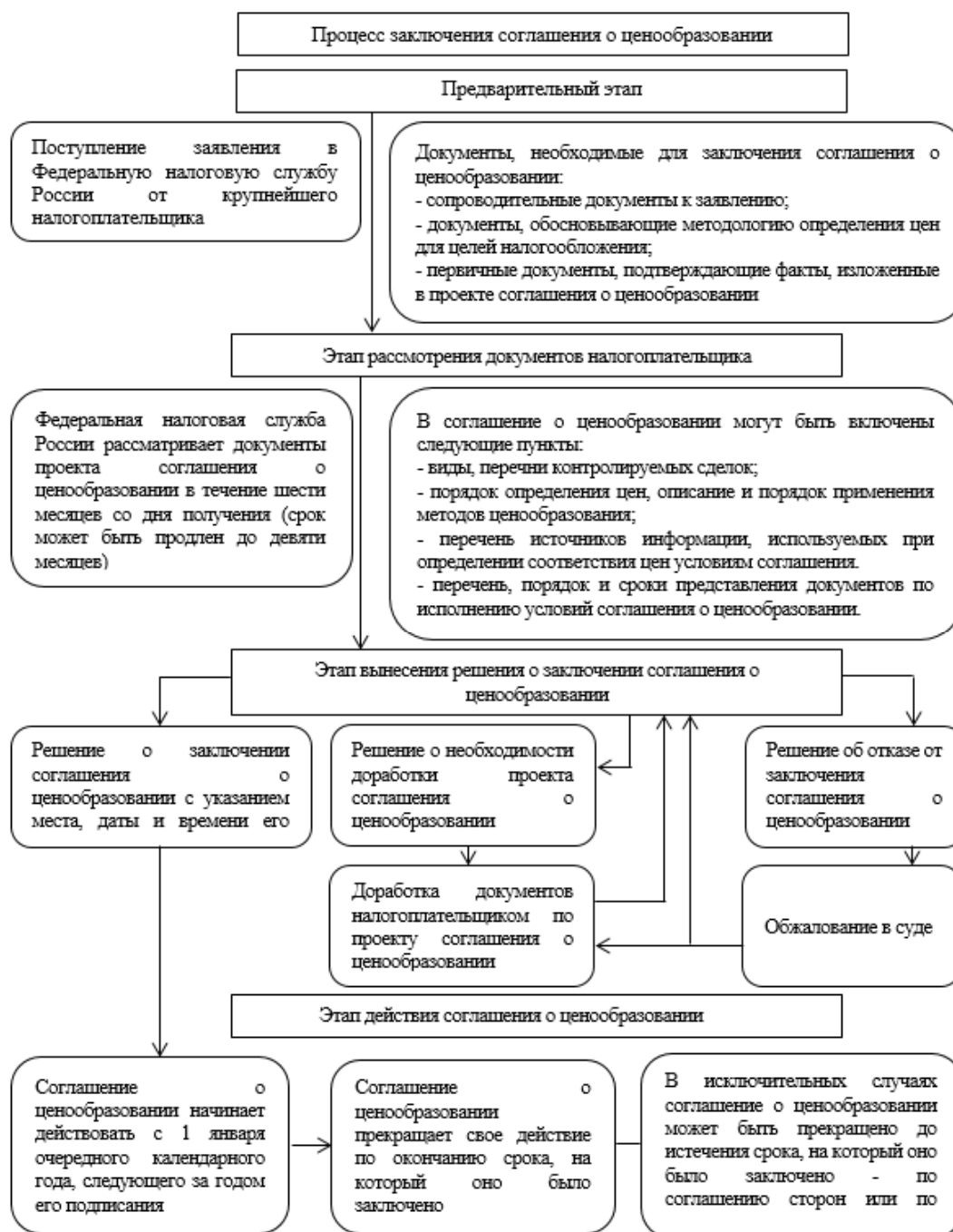


Рис. 1 Алгоритм заключения соглашений о ценообразовании

Перечень вопросов, включенных в соглашение о ценообразовании, не является закрытым. По договоренности сторон в нем могут быть установлены и иные условия осуществления сделок между взаимозависимыми лицами.

На этапе вынесения решения о заключении соглашения о ценообразовании Федеральная налоговая служба России принимает решение [1, с. 47]:

а) о заключении соглашения о ценообразовании с указанием места, даты и времени его подписания;

- б) о необходимости доработки проекта соглашения о ценообразовании;
- в) об отказе от заключения соглашения о ценообразовании.

В случае положительного решения, заключение соглашения о ценообразовании направляется налогоплательщику в течение пяти дней с даты принятия такого решения. Копия соглашения о ценообразовании, заключенного с налогоплательщиком, направляется Федеральной налоговой службой России в налоговый орган по месту учета налогоплательщика в качестве крупнейшего налогоплательщика в течение трех дней со дня подписания соглашения о ценообразовании.

При необходимости доработки проекта соглашения решение должно содержать ссылки на представленные документы, которые требует доработки со стороны налогоплательщика. После доработки документов налогоплательщик вправе повторно представить проект соглашения о ценообразовании, который рассматривается Федеральной налоговой службой России в течение трех месяцев с даты повторной подачи документов.

В случае отказа в заключении соглашения о ценообразовании Федеральная налоговая служба России делает мотивированный вывод о том, что в результате применения предложенного налогоплательщиком в проекте соглашения о ценообразовании порядка определения цен, методов ценообразования не будет обеспечиваться соответствие цен.

Решение об отказе в заключении соглашения о ценообразовании может быть обжаловано в суде в соответствии с законодательством. Арбитражный суд после рассмотрения заявления может признать решение Федеральной налоговой службы России соответствующим закону или недействительным. В случае признания недействующим решения Федеральной налоговой службы России об отказе заключения соглашения о ценообразовании впоследствии у налогового органа возникнет обязанность принять решение о заключении соглашения о ценообразовании. В случае признания арбитражным судом решения Федеральной налоговой службы России, соответствующим законодательству, налогоплательщик должен внести изменения в проект соглашения о ценообразовании [1, с. 47].

После устранения причин отказа налогового органа в заключении соглашения о ценообразовании, отраженных в соответствующем решении, налогоплательщик вправе будет обратиться повторно в Федеральную налоговую службу России с заявлением о заключении соглашения.

После подписания соглашения о ценообразовании в срок и в месте, указанных в решении о заключении соглашения о ценообразовании, Федеральная налоговая служба России в течение трех рабочих дней со дня его подписания отправляет его копию в налоговый орган по месту учета крупнейшего налогоплательщика.

На этапе действия соглашения о ценообразовании оно начинает действовать с 1 января очередного календарного года, следующего за годом его подписания.

Соглашение о ценообразовании прекращает свое действие по окончании срока, на который оно было заключено. В исключительных случаях соглашение о ценообразовании может быть прекращено до истечения срока, на который оно было заключено – по соглашению сторон или по решению суда. Также Федеральная



налоговая служба России может принять решение о досрочном прекращении действия соглашения при нарушении налогоплательщиком его условий в течение срока его действия, что повлекло за собой неполную уплату налогов [3, с. 194].

При изменении законодательства о налогах и сборах в части отношений, регламентированных соглашением о ценообразовании, условия заключенного Соглашения остаются неизменными до окончания срока его действия.

С одной стороны, заключение соглашения о ценообразовании, по нашему мнению, имеет проблемные моменты для некоторых налогоплательщиков, так как возможны:

- нецелесообразность заключения соглашения о ценообразовании (в ситуации, когда затраты на заключение соглашения о ценообразовании и соблюдение его условий превышают выполнение раздела V.1 Налогового кодекса Российской Федерации) [2];

- несоответствие критериям для возможности заключать соглашение о ценообразовании (например, если налогоплательщик не является крупнейшим);

- доначисления налогов, пени и штрафов, в отношении сделок между взаимозависимыми лицами, цены по которым были согласованы в соглашении о ценообразовании.

С другой стороны, существуют и преимущества заключения соглашения о ценообразовании как для налоговых органов, так и для налогоплательщиков [1, с. 47]:

- эффективное взаимодействие между налогоплательщиком и налоговыми органами;

- экономия ресурсов на проведение затяжных и трудоемких налоговых проверок, судебных споров;

- увеличение уровня прозрачности информации налогоплательщика при проведении налоговым органом процедур налогового контроля;

- эффективное взаимодействие российских налоговых органов и налоговых органов зарубежных стран;

- устранение проблемы двойного налогообложения (при двусторонних соглашениях о ценообразовании).

В Российской Федерации на сегодняшний день заключение о ценообразовании с налоговым органом заключили три крупнейших налогоплательщика – «Роснефть», «Газпром нефть» и «Аэрофлот».

В целом заключено восемь соглашений о ценообразовании, при которых налоговые органы будут проверять лишь соблюдение компаниями условий соглашения о ценообразовании, а не подходы к определению обоснованности применения цен в сделках между взаимозависимыми лицами. Условием соглашений о ценообразовании становится прозрачность установления цены налогоплательщиками.

**Выводы.** Таким образом, соглашения о ценообразовании – инструмент в отечественной налоговой практике, введенный законом от 18.07.2011 № 227-ФЗ – является еще одним шагом по гармонизации российской налоговой системы с международными правилами контроля сделок между взаимозависимыми лицами.

Заключение соглашения о ценообразовании, по мнению О.В. Чаадаевой [3, с. 190], позволяет существенно упростить процедуру налогового администрирования крупнейших налогоплательщиков и снизить издержки налогоплательщиков в связи с проведением налогового контроля. Соглашение о ценообразовании для целей налогообложения дает возможность налогоплательщику и налоговому органу заранее, до фактического исполнения сделок, определить рыночную цену сделок, на основании которой исчисляются налоговые обязательства [4, с. 25].

В конечном итоге, заключение соглашения о ценообразовании, по нашему мнению, может позволить налогоплательщикам как сократить уровень затрат, связанных с осуществлением мероприятий по выполнению требований законодательства об установлении цен в сделках для целей налогообложения, так и снизить административную нагрузку налоговых органов, связанную с осуществлением процедур контроля сделок между взаимозависимыми лицами.

#### **Список использованных источников:**

1. Грундел Л.П. Соглашения о ценообразовании – новая форма налогового контроля трансфертного ценообразования в России / Л.П. Грундел // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 10(70). – С. 47.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая). Утверждено приказом Министерства финансов РФ от 13.07.1998 г. №146-ФЗ // СПС «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>

3. Чаадаева О.В. Налоговый контроль за ценообразованием при проведении камеральных и выездных налоговых проверок / О.В. Чаадаева // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 8. – С. 189-194.

4. Засько В.Н. Трансфертное ценообразование: риски для налогоплательщиков и налоговых органов / В.Н. Засько, Д.Ю. Шакирова // Налоговая политика и практика. – 2012. – № 1-1(109). – С. 25-31.

УДК 336.225.673

**ПРОБЛЕМЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ НАЛОГОВЫМИ ОРГАНАМИ  
НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ СДЕЛОК МЕЖДУ  
ВЗАИМОЗАВИСИМЫМИ ЛИЦАМИ  
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

*Заяц Андрей Сергеевич,  
Научный руководитель: Туфетулов Айдар Миралимович,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань*

*E-mail: zayatsas@yandex.ru*

**Аннотация.** В результате исследований осуществления налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами установлено, что количество дел, выигранных налоговыми органами, незначительно и не превышает 8% от общего количества налоговых споров в сделках между взаимозависимыми лицами. С чем могут быть связаны такие низкие показатели? Рассмотрим основные проблемы, с которыми сталкиваются налоговые органы в процессе осуществления налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами в Российской Федерации.

**Abstract.** As a result of studies on the implementation of tax control of transactions between interdependent persons, it was found that the number of cases won by the tax authorities is insignificant and does not exceed 8% of the total number of tax disputes in transactions between interdependent persons. What could be the reason for such low indicators? Let's consider the main problems faced by tax authorities in the process of tax control of transactions between related parties in the Russian Federation.

**Ключевые слова:** налоговый контроль, сделки, взаимозависимые лица, налоговые органы.

**Key words:** tax control, transactions, interdependent persons, tax authorities.

**Введение.** Согласно исследованию Самариной Е.С., что количество дел, выигранных налоговыми органами, незначительно и не превышает 8% от общего количества налоговых споров в сделках между взаимозависимыми лицами (табл. 1).

Таблица 1

Проблемы проведения налогового контроля сделок  
между взаимозависимыми лицами с 2006 по 2013 г. [1, с. 89]

	Случаи необоснованного налогового контроля	Споры, выигранные налоговыми органами	Невозможность определения рыночной цены	Некорректность в выборе источников информации	Некорректность в использовании метода	Отсутствие доказанности сопоставимости сделок	Прочие
%	14	8	27	5	10	22	14

Из анализа таблицы 1 можно выделить основные проблемы, которые на практике имели место в процессе проведения налоговыми органами налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами:

- недостаток доступной информации о рыночной цене (27 % налоговых споров);
- отсутствие информации о сопоставимых сделках (22 % налоговых споров);
- проведение необоснованного налогового контроля (14 % налоговых споров);
- использованием некорректного для определенной сделки метода определения рыночной цены (10 % налоговых споров);
- неоднозначное понимание налогового законодательства в отношении используемых источников информации для установления рыночной цены (5 % налоговых споров).

Рассмотрим данные проблемы подробнее.

**Основная часть.** Указанные проблемы существовали в основном в период действия статей 20 и 40 Налогового кодекса Российской Федерации. Поэтому в целях нивелирования проблем процесса налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами был принят Федеральный закон от 18.07.2011 N 227-ФЗ, регулирующий вопросы налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами. Несмотря на то, что данный закон оказал значительное влияние на развитие системы налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами, в то же время часть проблем так и осталась нерешенной. Наиболее актуальные проблемы в области налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами после принятия закона от 18.07.2011 N 227-ФЗ приведены в таблице 2.

Одной из таких проблем, по мнению А.А. Корабельникова, является выявление контролируемых сделок в рамках проведения выездных и камеральных налоговых проверок [2, с. 21]. Несмотря на то, что проверка соответствия цен рыночным в контролируемых сделках находится в компетенции ФНС России, территориальные налоговые органы могут в ходе проведения выездной или камеральной налоговой проверки выявить контролируемые сделки и известить о данном факте вышестоящий налоговый орган, уполномоченный осуществлять контроль сделок между взаимозависимыми лицами. Однако контроль соответствия цен рыночным при осуществлении налогоплательщиком сделок не может быть предметом камеральных и выездных налоговых проверок. Налоговый орган, проводящий выездную или камеральную налоговую проверку, может обнаружить факт совершения контролируемых сделок, информация о которых не была включена проверяемым лицом в уведомление. В направляемом в Федеральную налоговую службу России извещении налоговый орган, проводящий проверку, должен отразить соответствующие сведения о контролируемых сделках проверяемого налогоплательщика. Проблема заключается в том, имеет ли право налоговый орган истребовать у налогоплательщика необходимые документы.

Таблица 2

Актуальные проблемы в области налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами после введения закона от 18.07.2011 N 227-ФЗ

Проблема	Содержание проблемы
выявление контролируемых сделок в рамках проведения выездных и камеральных налоговых проверок	проблема возможности истребования документов и сведений о контролируемых сделках у налогоплательщика территориальным налоговым органом
сроки рассмотрения материалов проверки	согласно Федеральному закону от 23.07.2013 N 248-ФЗ "О внесении изменений..." срок предоставления письменных возражений по акту проверки составляет один месяц, в то время как данный срок согласно ст. 105.17 НК РФ составляет 20 дней
возможный длительный срок проведения налоговой проверки	проблема отсутствия возможности взыскания налоговыми органами выявленной недоимки по проверяемому периоду в случае продления срока проведения проверки между взаимозависимыми лицами до 27 месяцев
возможность применения симметричных корректировок в случае методов сопоставимой рентабельности и распределения прибыли	в ходе налоговой проверки не устанавливаются рыночные цены, поэтому основания для проведения симметричной корректировки
отсутствие возможности применения симметричных корректировок зарубежными компаниями	из толкования п. 1 ст. 105.18 Налогового кодекса Российской Федерации симметричные корректировки не могут применять взаимозависимые иностранные лица
возможность осуществления симметричных корректировок взаимозависимой с налогоплательщиком стороной	зависит от возможности и желания налогоплательщика предоставить копии таких документов, что ущемляет интересы взаимозависимой с налогоплательщиком стороны
неопределенность в перечне используемых в процессе налогового контроля источников информации	использование формулировок «иные источники», «иная информация», сущность которых законодательно не регламентирована
проблема с заполнением единицы измерения в уведомлении о контролируемых сделках	в случае предоставления услуг не понятно, какую единицу измерения указывать в уведомлении о контролируемых сделках
проблемы налогового контроля внешне-торговых сделок	контролируемыми сделки по внешне-торговым операциям становятся только при преодолении рубежа в 60 млн. руб., то есть фактически предоставляется возможность избежать налоговых обязательств и недопоступления средств в бюджет за счет дробления сумм сделок
признание сделки внутренней с иностранным представителем на территории Российской Федерации	две противоположные позиции: с одной стороны, такая сделка является внутренней, с другой, не является, так как в соответствии со ст. 11 Налогового кодекса Российской Федерации такое представительство является иностранной организацией
отсутствие унифицированного списка низконалоговых юрисдикций	налоговый контроль осуществляется с помощью двух разных документов, предусмотренных отдельно для банков и отдельно для других налогоплательщиков
не регламентированы абсолютно все критерии признания лиц взаимозависимыми	усложнение деятельности налоговых органов и дополнительные проблемы для налогоплательщиков в случае признания лиц взаимозависимыми по иным основаниям, возникновение налоговых споров, которые в ряде случаев могут привести к неустраиваемым противоречиям, решаемым в пользу налогоплательщика

Остается неурегулированной, по мнению З.М. Колачевой, проблема сроков рассмотрения материалов налоговой проверки [3, с. 89]. Согласно Федеральному закону от 23.07.2013 N 248-ФЗ "О внесении изменений..." срок со дня получения акта налоговой проверки для представления в налоговый орган лицом или его представителем, в отношении которого проводилась проверка, письменных возражений по указанному акту, составляет один месяц, в то время как данный срок согласно ст. 105.17 НК РФ составляет 20 дней, в чем и состоит проблема.

Срок проверки с момента вынесения решения о ее проведении до даты вступления в силу решения о привлечении к ответственности составляет от 11 до 27 месяцев. Если решение о проведении налоговой проверки вынесено в начале 2014 года, а первый проверяемый налоговый период – 2012 год, то выявленная недоимка за 2012 год не будет подлежать взысканию со стороны налоговых органов, так как при длительном сроке проверки сделок и вынесению решения по проверке в 2016 году между взаимозависимыми лицами с учетом продления сроков проведения экспертизы, получения информации от иностранных государственных органов, истечет трехлетний срок для взыскания недоимки по налогам, пеням и штрафам [4, ст. 113].

Недостаточно четко, по нашему мнению, отражена в возможность применения симметричных корректировок [4, ст. 105.18] в случаях, если при проведении проверки налоговые органы использовали метод сопоставимой рентабельности или метод распределения прибыли. В данном случае в ходе проверки не устанавливаются рыночные цены, поэтому основания для проведения симметричной корректировки отсутствуют, что приводит к возникновению ситуации двойного налогообложения у другой стороны проверяемой сделки. Проблемой является также невозможность применения симметричных корректировок взаимозависимыми иностранными партнерами налогоплательщика, а также российскими представительствами иностранных компаний исходя из толкования Налогового кодекса Российской Федерации [4, ст. 105.18].

Проблема применения симметричных корректировок, по нашему мнению, также связана с отсутствием четкого механизма проведения их проведения у взаимозависимой с налогоплательщиком стороны по сделке. При наличии у налогоплательщика информации об исполнении другой стороной по сделке решения о доначислении налогов и неполучении уведомления контрагент вправе обратиться в Федеральную налоговую службу России с заявлением о выдаче соответствующего уведомления о возможности симметричных корректировок, причем к заявлению должны быть приложены копии документов, подтверждающих информацию о вынесенном решении о доначислении налога и его исполнении. В данном случае взаимозависимая с налогоплательщиком сторона сделки полностью зависит от возможности и желания налогоплательщика предоставить копии таких документов, что ущемляет интересы взаимозависимой с налогоплательщиком стороны. Кроме того, в случае отсутствия указанных документов Федеральная налоговая служба России может вынести в течение 15 дней решение об отказе в выдаче уведомления о возможности симметричных корректировок.

Несмотря на конкретизацию перечня источников информации, данный перечень не является исчерпывающим. После перечня в Законе №227-ФЗ указывается, что в качестве источников информации о ценах налоговым органом может быть использована также «иная информация». Однако не понятно, что подразумевается конкретно под этой информацией, кто ее устанавливает и в каком объеме.

Существует проблема, связанная с заполнением реквизита «единицы измерения» в уведомлении о контролируемых сделках. При заполнении



уведомления, утвержденного Приказом ФНС от 27 июля 2012 г. ММВ-7-13/524@ "Об утверждении формы уведомления о контролируемых сделках, порядка ее заполнения, а также формата представления уведомления о контролируемых сделках в электронной форме и порядка представления налогоплательщиком уведомления о контролируемых сделках в электронной форме" обязательным реквизитом является единица измерения [5, п. 110]. В случае, если компания реализует товары, выполняет работы, то затруднений с заполнением графы уведомления «единица измерения» не возникает, но в случае услуг не понятно, в чем измерять их предоставление.

Существуют проблемы налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами при совершении внешнеторговых операций. Необходимость в осуществлении налогового контроля таких сделок очевидна, так как именно в результате наносится ущерб бюджетной системе государства. При поставке товаров на экспорт очень часто используются дочерние компании, созданные через ряд посредников, доказать взаимозависимость при этом почти невозможно. Законом №227-ФЗ предусмотрено, что все сделки с взаимозависимыми лицами в области внешней торговли без каких-либо ограничений являются контролируемыми, но каким образом это доказать, остается неясным. При этом контролируемые сделки по внешнеторговым операциям становятся только при преодолении рубежа в 60 млн. руб. Тем самым фактически предоставляется возможность избежать налоговых обязательств и недопоступления средств в бюджет за счет дробления сумм сделок при помощи создания определенного количества посреднических организаций.

Остается проблема, заключающаяся в том, является ли сделка с представительством иностранной компании в Российской Федерации сделкой на внутреннем рынке. По данной проблеме существует две противоположные позиции, с одной стороны является, с другой, не является, так как в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации такое представительство является иностранной организацией [1, ст. 11].

По мнению Е.А. Киселевой, существует проблема отсутствия унифицированного списка низконалоговых юрисдикций [6, с. 353]. По основанию Закона №227-ФЗ контролю подлежат сделки, одной из сторон которых является лицо, местом регистрации, либо местом жительства, либо местом налогового резидентства которого является государство или территория, включенные в перечень государств и территорий, предоставляющих льготный налоговый режим налогообложения и (или) не предусматривающих раскрытие и предоставление информации при проведении финансовых операций (офшорные зоны). На сегодняшний день список территорий, относящихся к офшорным зонам определяется по двум нормативным документам:

– перечню, утвержденному Приказом Министерства финансов России от 13.11.2007 №108н;

– приложению 1 к Указанию Банка России от 07.08.2003 №1317-У «О порядке установления уполномоченными банками корреспондентских отношений с банками – нерезидентами, зарегистрированными в государствах и на территориях, предоставляющих льготный налоговый режим».

Проблемой налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами является также то, что в Налоговом кодексе Российской Федерации не регламентированы все возможные случаи взаимозависимости участников

сделки. Законом №227-ФЗ предусмотрены 11 критериев для признания лиц взаимозависимыми, их перечень остается открытым. Так, суд фактически может по иным, не предусмотренным в законе № 227-ФЗ основаниям, признать лица взаимозависимыми. Не понятно, какие иные основания будет использовать суд при признании лиц взаимозависимыми. Вместе с тем существует опасность некорректного использования данной законодательной нормы налоговыми органами, для которых он, возможно, станет механизмом для признания лиц взаимозависимыми, если по предусмотренным основаниям этого сделать не удалось. Это влечет к усложнению деятельности налоговых органов и дополнительным проблемам для налогоплательщиков, а именно к возникновению налоговых споров, которые в ряде случаев могут привести к неустранимым противоречиям, решаемым в пользу налогоплательщика.

**Выводы.** Таким образом, анализ законодательных норм в области налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами позволяет сделать вывод, что на сегодняшний день существует множество проблем, связанных с нечеткостью и частичной противоречивостью введенных с 2012 года норм налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами. Данные проблемы, в свою очередь, создают вероятность наступления неблагоприятных последствий, наносящих урон деятельности организаций и снижающих эффективность администрирования налоговых органов, как для налогоплательщика, так для налоговых органов – риски налогового контроля сделок между взаимозависимыми лицами.

#### **Список использованных источников:**

1. Самарина Э.С. Актуальные вопросы применения различных методов трансфертного ценообразования / Э.С. Самарина // Вестник финансового университета. – 2014. – № 5. – С. 84-92.

2. Корабельников А.А. Трансфертное ценообразование: новые возможности и угрозы / А.А. Корабельников, Е.А. Николаева // Управленческий учет и финансы. – 2012. – № 1. – С. 18-25.

3. Колачева З.М. Трансфертное ценообразование: анализ нововведений / З.М. Колачева, М.И. Мигунова // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. – 2011. – № 7. – С. 87-90.

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая). Утверждено приказом Министерства финансов РФ от 13.07.1998 г. №146-ФЗ // СПС «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>

5. Об утверждении формы уведомления о контролируемых сделках, порядка ее заполнения, а также формата предоставления уведомления о контролируемых сделках в электронной форме и порядка предоставления налогоплательщиком уведомления о контролируемых сделках в электронной форме [Электронный ресурс]: приказ Федеральной налоговой службы от 27.07.2012 № ММВ-7-13/524@ // СПС «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>

6. Киселева Е.А. Практические проблемы применения трансфертного ценообразования / Е.А. Киселева, В.Н. Журавлева // Управление корпоративными финансами. – 2013. – №6. – С. 348-361.

УДК 330

## ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ КАК НАДГОСУДАРСТВЕННАЯ СТРУКТУРА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

*Манякина Дарья Семеновна,  
Луганский государственный колледж  
экономики и торговли, г. Луганск*

*E-mail: manya\_dasha@yandex.com*

**Аннотация.** В данной работе речь пойдет о Европейском союзе (ЕС) как о структуре, которая объединяет черты международной организации и надгосударства, но не является ни тем ни другим с юридической точки зрения. Даже несмотря на то, что в последнее время руководством ЕС были предприняты шаги по укреплению экономической и финансовой интеграции, а также улучшению механизмов солидарности между странами-членами, основные проблемы развития надгосударственной структуры остаются актуальными и по сей день. Мы предпримем попытку рассмотреть эти проблемы и по возможности предложить вероятные варианты их решения.

**Abstract.** In this paper, we will talk about the European Union (EU) as a structure that combines the features of an international organization and a supranational state, but is neither one nor the other from a legal point of view. Even though the EU leadership has recently taken steps to strengthen economic and financial integration, as well as improve solidarity mechanisms between member countries, the main problems of the development of the supranational structure remain relevant to this day. We will attempt to consider these problems and, if possible, suggest possible solutions to them.

**Ключевые слова:** Европейский союз, сотрудничество, государство, интеграция, единое законодательное пространство.

**Key words:** European Union, cooperation, state, integration, common legislative space.

**Введение.** Европейский союз является важным институтом, способствующим интеграции и сотрудничеству между европейскими странами. Он предлагает многочисленные преимущества, которые влияют на экономическую и политическую силу ЕС как на мировом уровне, так и внутри континента, поэтому представляет высокий интерес для изучения.

**Теоретическая часть.** Европейский союз, также известный как Евросоюз, представляет собой экономическое и политическое объединение 27 европейских стран. ЕС был создан в результате Маастрихтского договора, который вступил в силу 1 ноября 1993 года. Целью Европейского союза является достижение региональной интеграции путем объединения государств-членов [1, с. 67].

Европейский союз уникален, поскольку объединяет черты международной организации и надгосударства, но не является ни одним из них юридически. ЕС имеет единые стандарты законодательства, которые действуют во всех странах-членах. Это способствует созданию общего рынка, гарантирующего свободное перемещение людей, товаров, капитала и услуг. Одним из важных достижений ЕС является отмена паспортного контроля в Шенгенской зоне, которая включает страны-члены ЕС и другие европейские государства [2, с. 78].

Европейский союз включает государства с различными территориями, населением, природными ресурсами, научно-техническими и экономическими возможностями. Однако ЕС занимает особое положение на мировом рынке и является ключевой экономической и политической силой на континенте.

Одной из основных институций Европейского союза является Европейская комиссия. Она отвечает за правоприменение и разработку политик ЕС. Комиссия состоит из 27 комиссаров, которые назначаются каждым государством-членом. Комиссия играет важную роль в принятии решений, координации политики и представлении интересов ЕС на международной арене. Она также отвечает за выполнение бюджета ЕС и контроль над его финансовыми ресурсами [3, с. 255].

**Основная часть.** Ключевыми преимуществами членства в Европейском союзе можно назвать доступ к единому рынку, который предоставляет возможности для расширения торговли и экономического роста. Членство в ЕС также повышает политическое влияние государств-членов на международной арене. Однако членство в ЕС также требует соответствия определенным стандартам и нормам, что может вызывать некоторые ограничения для суверенитета государств-членов.

Брексит, выход Великобритании из Европейского союза, является примером того, как членство в ЕС может быть вызовом для некоторых государств. Решение Великобритании выйти из ЕС вызвало значительные политические и экономические последствия как для самой Великобритании, так и для остальных стран-членов ЕС [4, с. 335].

Однако не только один Брексит является проблемой для перспектив развития ЕС. Рассмотрим вопросы, которые также оказывают влияние на эту наднациональную структуру.

Одной из ключевых проблем эксперты считают демографические изменения в структуре ЕС [5]. Население Европы стремительно сокращается и стареет, что приводит к увеличению доли пожилых людей и уменьшению числа работоспособного населения. Это создает непростую ситуацию, в которой все меньшее количество трудоспособных людей должно обеспечивать огромное число пенсионеров.

Евросоюз как наднациональная структура также сталкивается с этой проблемой. В связи с этим возникает вопрос о том, как обеспечить устойчивость социальной защиты для пожилых граждан и одновременно поддерживать экономический рост. Решение этой проблемы требует комплексного подхода и разработки соответствующих стратегий.

Одним из возможных решений является стимулирование рождаемости и создание условий для семейного благополучия. Это может включать в себя

предоставление материальной поддержки молодым семьям, обеспечение доступности детского дошкольного образования и создание рабочих мест, специально ориентированных на родителей [5].

Кроме того, необходимо продумать меры, которые помогут продлить трудовую активность пожилых людей. Это может быть достигнуто путем создания программ поддержки для старшего поколения, предоставления возможностей для обучения новым навыкам и адаптации к изменяющимся требованиям рынка труда.

Миграция для ЕС становится источником притока рабочей силы [6, с. 53]. В теории она способна обеспечить необходимое разнообразие культур и опыта, но может привести к многим негативным последствиям. Одной из ключевых проблем в ЕС в данном вопросе становится религиозная и этническая принадлежность иностранных мигрантов, ассимиляция иностранцев в новом обществе. Необходимо учитывать социальные и экономические аспекты, чтобы обеспечить успешную интеграцию мигрантов и предотвратить появление социальных напряжений.

Низкая эластичность рынка труда в Европейском союзе мы также выделили как проблему, которая влияет на его экономическую стабильность и конкурентоспособность. Эта проблема обусловлена несколькими факторами, включая низкую мобильность рабочей силы и сильное влияние профсоюзов на уровень заработной платы.

Одной из основных причин низкой мобильности является сложность переезда и поиск работы в других странах ЕС. Различия в языке, культуре и системе образования могут создавать преграды для миграции рабочей силы. Бюрократические процедуры и ограничения на въезд и пребывание также могут затруднять процесс трудоустройства в других странах ЕС [7, с. 57].

Кроме того, сильное влияние профсоюзов на уровень заработной платы может ограничивать гибкость рынка труда [8, с. 26]. Высокие коллективные договоры и стандарты зарплаты, установленные профсоюзами, могут создавать преграды для адаптации к изменяющимся экономическим условиям. Это может затруднять увольнение некомпетентных работников и уменьшать стимулы для предпринимательства и инноваций.

Кроме того, изменения в системе социального обеспечения стран ЕС также могут влиять на эластичность рынка труда. Высокие налоги и социальные пособия могут создавать дополнительные барьеры для найма новых сотрудников и стимулировать использование временных или неквалифицированных рабочих сил.

Еще одним важным аспектом является государственный долг стран ЕС. Высокий уровень государственного долга может ограничивать возможности правительств для инвестиций в развитие экономики и создания новых рабочих мест. Необходимость сокращения расходов и повышения налогов для погашения долга может оказывать негативное воздействие на рынок труда и экономический рост [9].

Также одним из основных факторов, замедляющих развитие Европейского союза, заключается, на наш взгляд, в отсутствии предварительного обсуждения,

официального закрепления и практической проверки многих ключевых направлений развития этой наднациональной структуры. В результате стремительной конвергенции нормативная база ЕС требует значительной доработки и оптимизации.

Давайте рассмотрим эту проблему более подробно. В начале создания Европейского союза, основным приоритетом было обеспечение мира и стабильности на континенте после двух мировых войн [1, с. 65]. В то время было сложно предвидеть все вызовы и сложности, с которыми столкнется ЕС в будущем. Поэтому, некоторые важные аспекты, такие как экономическая интеграция, социальная политика и внешняя безопасность, не были полностью проработаны и учтены в первоначальных документах.

С течением времени, Европейский союз стал сталкиваться с новыми вызовами, такими как миграция (уже упоминали выше), потенциальное изменение климата, терроризм и экономические кризисы [2, с. 81]. В ответ на эти вызовы, ЕС принимал решения и разрабатывал политики, но некоторые из них оказались недостаточно эффективными или несогласованными с уже существующими нормами и правилами. Это привело к необходимости пересмотра и доработки нормативной базы ЕС.

Оптимизация нормативной базы ЕС является сложным и многогранным процессом. Она требует широких обсуждений и консультаций среди членов ЕС, экспертов и заинтересованных сторон. Также необходимо провести анализ эффективности существующих политик и программ, чтобы определить, какие изменения необходимы.

Кроме того, важно учитывать различия между странами-членами ЕС [2, с. 81]. Каждая из них имеет свои особенности, культурные и экономические различия, которые могут влиять на эффективность и применимость определенных политик. Поэтому оптимизация нормативной базы должна быть гибкой и способной учитывать разнообразные потребности и интересы всех стран-членов.

Вступление государств Восточной Европы в Евросоюз привело к возникновению значительной дивергенции между странами-членами, особенно в экономической сфере. Это означает, что различия между этими странами стали еще более заметными и сложными, что затрудняет процесс углубления интеграции.

Одной из причин такой дивергенции является различный уровень экономического развития вступивших стран. Некоторые из них имели слабую экономику и низкий уровень жизни, в то время как другие уже достигли более высокого уровня развития. Это привело к неравному распределению выгод от членства в Евросоюзе и усилило различия между странами.

Кроме того, различия в политических и правовых системах также стали причиной дивергенции. Некоторые страны-члены Евросоюза имели более стабильные и развитые институты, что способствовало их экономическому росту и прогрессу. В то время как другие страны сталкивались с проблемами коррупции, неэффективным управлением и недостаточной защитой прав человека [2, с. 81].



Более того, различия в культуре и традициях также играют роль в дивергенции. Каждая страна имеет свою уникальную историю, ценности и обычаи, которые могут влиять на ее экономическое развитие и интеграцию. Некоторые страны могут успешно адаптироваться к европейским стандартам и ценностям, в то время как другие могут столкнуться с трудностями в этом процессе.

Для преодоления дивергенции и улучшения процессов интеграции необходимо предпринять ряд мер. На наш взгляд, важно обеспечить справедливое распределение выгод от членства в Евросоюзе, чтобы страны с более слабыми экономиками имели возможность догнать более развитые страны. Также необходимо сосредоточиться на укреплении правовых и политических институтов, чтобы обеспечить стабильность и прогресс во всех странах-членах.

Считаем необходимым учитывать культурные особенности каждой страны и создавать гибкие механизмы интеграции, которые позволят странам сохранить свою уникальность и одновременно развиваться в рамках европейского сообщества. Только путем совместных усилий и взаимопонимания можно достичь более гармоничной интеграции и преодолеть дивергенцию, которая возникла после вступления Восточной Европы в Евросоюз.

Кризисные явления в экономике представляют еще один негативный фактор, который серьезно нарушает стабильность функционирования Европейского союза [10, с. 91]. Необходимо отметить, что кризис стал причиной усиления противоречий среди участников ЕС. В то время как кризис разворачивался, страны-члены Евросоюза не смогли достичь консенсуса относительно конкретной стратегической модели действий, которая позволила бы им взаимодействовать и поддерживать друг друга в этот трудный период.

Это означает, что внутри ЕС возникла ситуация, когда каждая страна была оставлена сама по себе и должна была справиться с проблемами, связанными с кризисом, самостоятельно. Таким образом, возникло ощущение, что «спасение утопающих – дело рук самих утопающих». Вместо того чтобы объединиться и принять совместные меры для преодоления кризиса, участники Евросоюза оказались разделенными и беспомощными [10, с. 95].

Однако несмотря на отсутствие единой стратегии, некоторые страны сумели справиться с кризисом более успешно, чем другие. Например, Германия и Франция предприняли решительные шаги, внедрив меры по стимулированию экономики и поддержке бизнеса [11]. Они также активно сотрудничали на международном уровне, участвуя в создании финансовых механизмов для помощи странам-членам ЕС в кризисной ситуации.

В то же время, другие страны столкнулись с серьезными трудностями. Например, Греция оказалась в глубоком финансовом кризисе, требующем вмешательства Европейского союза и Международного валютного фонда [12, с. 80]. Это привело к нестабильности в регионе и вызвало дальнейшие противоречия среди стран-членов.

Единая валюта, введенная в зоне, где действует евро, имеет как положительные, так и отрицательные последствия для компаний и стран этой зоны [13, с. 135]. С одной стороны, она способствует усилению конкуренции

между компаниями, поскольку все они используют одну и ту же валюту. Это означает, что компании должны более активно соревноваться на рынке, чтобы привлечь клиентов и удержать свою долю рынка.

Однако, с другой стороны, введение единой валюты делает конкуренцию более жесткой и разрушительной. Это связано с тем, что государства больше не могут использовать валютную политику для защиты своих экономических интересов. Раньше, если у страны была слабая национальная валюта, она могла снизить ее реальный курс, чтобы сделать свои товары более конкурентоспособными на мировом рынке. Однако с введением единой валюты такая возможность отпадает.

Это может быть особенно неблагоприятно для стран с более слабыми экономиками, так как они не могут использовать девальвацию своей валюты в качестве инструмента для поддержки своих экспортных отраслей. В результате, такие страны могут оказаться в более уязвимом положении на мировом рынке и столкнуться с трудностями в конкуренции с компаниями из более сильных экономик.

Несмотря на эти негативные аспекты, введение единой валюты также имеет свои преимущества [13, с. 136]. Она способствует упрощению торговых операций между странами зоны, устраняет необходимость для компаний и отдельных лиц менять валюту при совершении операций. Это упрощает и ускоряет процесс торговли, способствуя более эффективному функционированию рынка.

Кроме того, единая валюта также способствует укреплению экономической интеграции между странами зоны. Она создает общий финансовый рынок и способствует свободному перемещению капитала, что может способствовать экономическому росту и развитию страны [13, с. 136].

**Выводы.** В свете этих событий, Европейский союз осознал необходимость разработки более эффективной стратегии для преодоления кризисов в будущем. В результате были предприняты шаги по укреплению экономической и финансовой интеграции, а также улучшению механизмов солидарности между странами-членами. Однако эти меры до сих пор являются предметом дебатов и требуют дальнейшего совершенствования, так как часто не берется во внимание социальная и культурная стороны процесса конвергенции. Ориентироваться только на экономическую и политическую выгоду существования Европейского союза, на наш взгляд, недостаточно.

Если система действительно претендует на надгосударственный характер, она должна быть открытой к взаимодействиям и работать во благо всех стран в целом и каждой в частности. Но такое вряд ли возможно в полной мере. Люди еще не научились договариваться друг с другом, что уж говорить о странах Европы, каждая из которых преследует свой интерес и выгоду от вступления в ЕС.

**Список использованных источников:**

1. Солиев Р.А. История формирования Европейского союза / Р.А. Солиев // Ученые записки Худжандского государственного университета им. академика Б. Гафурова. Серия гуманитарно-общественных наук. – 2018. – № 1(54). – С. 65-73.
2. Секенова Б.Н. История становления и развития Европейского союза / Б.Н. Секенова // Вестник университета Туран. – 2011. – № 2(50). – С. 78-81.
3. Солиев Р. Формирование Европейского союза / Р. Солиев // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2016. – № 2/2(197). – С. 254-262.
4. Маслова Е.Р. Брексит: причины и последствия / Е. Р. Маслова, В. И. Влезкова // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики: Сборник трудов международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Самара, 16–17 ноября 2020 года / Отв. редактор И.В. Косякова. Том Часть 1. – Самара: Самарский государственный технический университет, 2020. – С. 332-337.
5. Комиссарова Ж.Н. Современные демографические проблемы Европейского союза / Ж.Н. Комиссарова, Е.А. Сергеев // Мировое и национальное хозяйство. – 2020. – № 1(50).
6. Мартынов А.А. Миграция в Евросоюзе / А.А. Мартынов // Архонт. – 2019. – № 4(13). – С. 53-59.
7. Потемкина О.Ю. Миграция и убежище в ЕС: новые стратегии и старые разногласия / О.Ю. Потемкина // Европейский Союз: факты и комментарии. – 2021. – № 104. – С. 53-58.
8. Васильева Е.А. Влияние профсоюзов на рынок труда / Е.А. Васильева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 5-2. – С. 24-26.
9. Внешний долг и госдолг Европейского Союза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://take-profit.org/statistics/government-debt-to-gdp/european-union/>
10. Секачева А.Б. Кризисные явления в экономике Европейского союза на современном этапе его развития / А.Б. Секачева // Мир новой экономики. – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 91-99. – DOI 10.26794/2220-6469-2021-15-1-91-99.
11. Международно-правовые аспекты взаимодействия Германии и Франции в Европейском союзе // Неделя науки Санкт-Петербургского государственного морского технического университета. – 2022. – № 1-1.
12. Луцкая Е.Е. Антикризисные программы Греции: тяжелый опыт взаимоотношений с ес. (обзор) / Е.Е. Луцкая // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: Экономика. Реферативный журнал. – 2018. – № 2. – С. 78-83.
13. Полякова Ю.А. Проблемы евро в качестве мировой валюты / Ю.А. Полякова // Современные проблемы глобальной экономики: Сборник научных трудов. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Эдитус", 2021. – С. 132-138.

УДК 339.138

## ПРИМЕНЕНИЕ БЕНЧМАРКИНГА НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ПРОВЕДЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО СОПОСТАВИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Назипова Динара Азатовна,  
Казанский (Приволжский) федеральный  
университет, г. Казань

E-mail: nice1231@rambler.ru

**Аннотация.** В процессе исследования нами были выявлены основные маркетинговые проблемы производственного предприятия, предложены направления их решения и мероприятия для устранения слабых сторон и повышения конкурентоспособности организации. В процессе внутреннего сопоставительного анализа сравнивалось два подразделения, по итогам сравнения выявлено, что одно подразделение справляется с задачей выполнения плана, а другое – нет. Отмечены отличия в работе двух подразделений компании и предложены рекомендации для более эффективной работы отстающего подразделения.

**Abstract.** In the course of the research, we identified the main marketing problems of the production enterprise, proposed ways to solve them and measures to eliminate weaknesses and increase the competitiveness of the organization. In the process of internal comparative analysis, two divisions were compared, according to the results of the comparison, it was revealed that one division copes with the task of implementing the plan, and the other does not. The differences in the work of the two divisions of the company are noted and recommendations for more efficient work of the lagging division are proposed.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, внутренний сопоставительный анализ, анализ потребительских предпочтений, конкурентное преимущество.

**Key words:** benchmarking, internal comparative analysis, analysis of consumer preferences, competitive advantage.

**Введение.** Для применения методики сопоставительного анализа проведем внутренний бенчмаркинг в компании «УНИПАК» и выявим основные проблемы организации.

**Основная часть.** В компании «УНИПАК» существует два больших подразделения под названием «ПП УНИПАК» и «ТД УНИПАК». «ПП УНИПАК» является производственным подразделением, оно занимается производством пленки, пакетов в рулонах и пакетов в пластах. «ТД УНИПАК» является своеобразным «торговым домом», он не производит продукцию, а занимается покупкой и перепродажей пакетов в рулонах, в пластах, мусорных пакетов, пленки, одноразовой посуды, фольги, контейнеров, нетканого полотна, бязи и так далее.

Каждый месяц руководство компании «УНИПАК» занимается анализом продаж и на основе данных анализа выбирает лучшее подразделение [1]. В качестве поощрений могут быть различные премии либо дополнительный оплачиваемый выходной. Руководство компании поощряет лучших, однако не уделяет должного внимания подразделению, которое осталось позади.

По данным анализа продаж за последние несколько лет лучшим подразделением признан «ТД УНИПАК». В отделе продаж обоих подразделений работают по два менеджера, которые занимаются продажей продукции прежним клиентам и поиском новых. Однако в одном подразделении существует разделение труда менеджеров, а в другом – нет. В «ТД УНИПАК» каждый менеджер занимается выполнением задач, которые перед ним поставлены. Один из менеджеров занимается поиском клиентов из справочников, ведением данных клиентов, работой с документами. Другой менеджер имеет опыт работы менеджером в отделе продаж, регулярно посещает различные тренинги по повышению эффективности продаж, поэтому он занимается ведением переговоров с серьезными клиентами, контролем дебиторской задолженности. В отделе продаж производственного подразделения не существует никакого разделения труда менеджеров, оба менеджера выполняют одинаковую работу. Отличие двух отделов также состоит в том, что в «торговом доме» менеджеры стараются проделывать работу, связанную с оформлением документов в утренние, обеденные и вечерние часы, поэтому это помогает им проводить обзвон клиентов в то время, когда легче всего застать клиента на месте, и принимать звонки в то время, когда клиент расположен к разговору. В торговом отделе менеджеры выделяют несколько этапов переговоров с клиентом:

- подготовка;
- процесс;
- результат.

Это помогает менеджерам проанализировать каждый из этапов и понять, на каком этапе они совершили ошибку, если переговоры сложились неудачно, и впоследствии не повторить таких ошибок.

Основные отличия двух отделов представлены в таблице 1.

Таблица 1

Отличия подразделений в компании «УНИПАК»

«ТД УНИПАК»	«ПП УНИПАК»
Разделение труда менеджеров	Не имеется разделение труда
Имеется менеджер с опытом работы в сфере торговли	Менеджеры без опыта работы в сфере торговли
Регулярное посещение менеджером тренингов по повышению продаж	Менеджеры не посещают тренинги
Внедрение тайм-менеджмента	Тайм-менеджмент не введен
Анализ каждого этапа переговоров	В переговорах нет подразделения на этапы

Исходя из таблицы 1 можно сделать вывод, что руководство не уделяет должного внимания производственному подразделению. Для повышения показателя «процент выполнения плана» необходимо внедрить тайм-менеджмент в производственном отделе, анализ проведенной работы, повышать квалификацию менеджеров, находиться в постоянном развитии, чтобы идти в ногу со временем. Также основным минусом в организации работы двух отделов является то, что подразделения находятся в разных частях здания и не контактируют между собой. Возможно, если бы менеджеры из разных подразделений общались между собой, обменивались опытом, то эффективность продаж могла бы повыситься.

Руководству необходимо ежемесячно проводить сравнение не только в разрезе работы двух подразделений, но и сравнивать работу отдельных менеджеров отвечая на следующие вопросы:

– Удалось ли менеджеру добиться высоких показателей запланированного объема продаж?

– Как отражается показатель выполнения плана менеджера на прибыли организации?

– Предоставлял ли менеджер неоправданно высокие скидки для выполнения плана продаж?

– Уделяет ли менеджер достаточное количество времени для работы с прежними клиентами?

– Уделяет ли менеджер достаточное количество времени для работы с потенциальными клиентами?

– Не уделяет ли менеджер слишком много времени для работы с клиентами с низким потенциалом?

– Какой сегмент потребителей превалирует в общем объеме потребителей, с которыми работает менеджер?

– Каков процент повторного обращения покупателей к данному менеджеру?

– Какое число проведенных переговоров из общего числа завершается продажами?

Благодаря ответам на вышеперечисленные вопросы руководитель организации может найти преимущества и недостатки в работе каждого менеджера, более подробно проанализировать продажи в компании и повысить эффективность работы компании в целом [2, с. 115].

По результатам внутреннего бенчмаркинга выявлены основные преимущества и недостатки в деятельности в компании «УНИПАК» (таблица 2).

По результатам бенчмаркинга компании «УНИПАК» необходимо не утрачивать свои преимущества, а также устранить недостатки в своей деятельности.

Таким образом, на основе внутреннего бенчмаркинга, проведенного в компании деятельность разных подразделений компании имеет разные результаты. Руководство компании поощряет лучших, однако не уделяет должного внимания подразделению, которое осталось позади.

Выявлены основные преимущества и недостатки организации «УНИПАК». К примеру, сильными сторонами компании является то, что цены на товары являются достаточно низкими, компания предоставляет отсрочку



платежа, что является очень важным условием для деятельности многих организаций при выборе поставщика. К слабым сторонам можно отнести, к примеру, большой процент бракованной продукции, несвоевременную доставку, низкую скорость выполнения заказов.

Таблица 2

Преимущества и недостатки компании «УНИПАК»

Преимущества компании «УНИПАК»	Проблемные места компании «УНИПАК»
<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкие цены;</li> <li>– замена бракованной продукции в полном объеме;</li> <li>– предоставление отсрочки платежа;</li> <li>– бесплатная доставка;</li> <li>– положительные отзывы о компании;</li> <li>– хорошая раскрываемость пакетов;</li> <li>– прочность пакетов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкое качество пакетов, высокий процент брака;</li> <li>– нестабильные цены;</li> <li>– проблема экономии на доставке;</li> <li>– несвоевременная доставка;</li> <li>– несвоевременное выполнение заказа;</li> <li>– низкая скорость выполнения заказов;</li> <li>– некомфортное общение с компанией;</li> <li>– кратковременное сотрудничество между компанией и клиентом;</li> <li>– нет разделения труда менеджеров;</li> <li>– менеджеры не повышают квалификацию;</li> <li>– отсутствует тайм-менеджмент в отделе продаж.</li> </ul>

Компании необходимо внедрить мероприятия, которые могли бы помочь ей побороть свои слабые стороны и укрепить свои позиции на рынке.

Ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе, по мнению компаний, занимающихся производством продукции, является качество производимого товара, на втором месте по значимости – цена товара, также важное значение имеет поддержание обратной связи с потребителем. По мнению покупателей, к основным факторам успеха относятся невысокие цены, качество товара, качественное обслуживание, широкий ассортимент производимой продукции и другие [3, с. 92].

**Выводы.** Анализ потребительского поведения позволил сделать вывод, что конкурентное преимущество организации, занимающейся производством упаковочных материалов, достигается на рынке за счет эффективной политики ценообразования, высокого качества товара, высокого качества сервиса, широкого ассортимента продукции. Такие выводы не противоречат теоретическим основам бенчмаркинга [4; 5].

Для привлечения новых покупателей и удержания нынешних маркетологи выявили такие факторы, как наличие большого ассортимента упаковочных материалов, продажа дополнительных товаров, взвешенная ценовая политика, повышение профессионализма работников зала, открытая выкладка товаров, предоставление дополнительных услуг.

Среди проблемных бизнес-процессов необходимо отметить обслуживание посетителей, работу с поставщиками, управление персоналом, оформление витрин, документооборот, качество продукции. Слабыми местами компании являются доставка в срок и скорость выполнения заказов, над этими проблемами

ей нужно поработать. Также фирме «УНИПАК» необходимо решить проблему экономии на доставке.

В процессе внутреннего сопоставительного анализа в компании «УНИПАК» сравнивались два подразделения «ПП УНИПАК» и «ТД УНИПАК». Одно подразделение справляется с задачей выполнения плана, а другое – нет. Выявлены отличия в работе двух подразделений компании и предложены рекомендации для более эффективной работы отстающего подразделения.

По результатам бенчмаркинга, проведенного в организации, выявлены основные преимущества и недостатки в деятельности компании «УНИПАК».

К основным проблемам, с которыми стоит бороться организации, относятся следующие:

- низкое качество пакетов, высокий процент брака;
- нестабильные цены;
- проблема экономии на доставке;
- несвоевременная доставка;
- несвоевременное выполнение заказа;
- низкая скорость выполнения заказов;
- некомфортное общение с компанией;
- кратковременное сотрудничество между компанией и клиентом;
- нет разделения труда менеджеров;
- менеджеры не повышают квалификацию;
- отсутствует тайм-менеджмент в отделе продаж.

#### **Список использованных источников:**

1. ООО «УНИПАК»: О компании // Официальный сайт ООО «УНИПАК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unipak.ru>
2. Белянчев В.В. Бенчмаркинг как элемент системы повышения конкурентоспособности организации / В.В. Белянчев // Вестник Академии. – 2010. – № 4. – С. 114-116.
3. Атаева А.У. Бенчмаркинг – все лучшее себе / А.У. Атаева // Вопросы структуризации экономики. – 2012. – № 2. – С. 92-93.
4. Лазаренко Ю.В. Бенчмаркинг как инструмент управления бизнесом / Ю.В. Лазаренко, Т.Н. Урядова // Экономический анализ и аудит: теория и практика: Сборник научных статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 04-05 декабря 2014 года / ответственный редактор Т.Н. Урядова. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью "СЕКВОЙЯ", 2014. – С. 121-124.
5. Шмелева Е.И. Бенчмаркинг в области качества продукции и услуг / Е.И. Шмелева, Н.Б. Губер, О.В. Богатова // Молодой ученый. – 2015. – № 3(83). – С. 256-259.

УДК 341.655

**ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА РАЗВИТИЕ  
ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИКИ:  
ВЗГЛЯД ИЗ 2023 ГОДА**

*Воробьева Эльвина Рамилевна,  
Казанский (Приволжский) федеральный  
университет, г. Казань*

*E-mail: elvinagilmutdinova@yandex.ru*

***Аннотация.** Вопрос экономических санкций актуален для России все последнее десятилетие. Мнение ученых разделилось по данному вопросу. Часть научного сообщества считает, что санкции оказывают пагубное и разрушительное давление на отечественную экономику. Другая часть отмечает, что возможное по результатам санкций импортозамещение следует рассматривать чуть ли не как положительный двигатель развития российской экономики. Однако каково реальное состояние дел на 2023 год? Постараемся разобраться в данном вопросе.*

***Abstract.** The issue of economic sanctions has been relevant for Russia over the past decade. The opinion of scientists is divided on this issue. Part of the scientific community believes that sanctions have a detrimental and destructive pressure on the domestic economy. Another part notes that import substitution, possible as a result of sanctions, should be considered almost as a positive engine for the development of the Russian economy. However, what is the real state of affairs for 2023? We will try to understand this issue.*

***Ключевые слова:** экономические санкции, ограничение доступа к технологиям, запрет на экспорт, импортозамещение.*

***Key words:** economic sanctions, restriction of access to technology, export ban, import substitution*

**Введение.** Вопрос о воздействии санкционной политики западных стран на экономику России вызывает все большую озабоченность в наши дни [1, с. 6]. На всех уровнях власти и в сфере бизнеса активно обсуждаются вопросы, связанные с оценкой негативных последствий санкций, а также разработкой планов по минимизации их воздействия.

**Актуальность.** Проблема, которую мы обозначили, имеет огромное значение, так как политические отношения с некоторыми странами обострены до предела. Если конфликтная ситуация продолжится, то ее последствия могут нанести еще больший ущерб экономике нашей страны. Хорошо известно, что политические решения непосредственно отражаются на развитии экономики. Санкционные решения ряда западных стран уже оказали негативное влияние на

практически все отрасли российской экономики. Это касается не только IT-сферы, но и промышленности, сельского хозяйства, сферы услуг и других секторов.

**Основная часть.** В последние годы Россия столкнулась с ужесточением санкций и ограничений во многих сферах, что привело к значительным проблемам в экономике. Несмотря на то, что многие отечественные политические деятели считают, что не страшны ограничения, которые могут ввести западные страны (например, см. [2], [3]), на деле же стоит посмотреть на ситуацию с разных сторон. Постараемся объективно подойти к данному вопросу, отметив как отрицательные моменты ограничительных мер, так и положительные.

Если посмотреть на вопрос с точки зрения философии и релятивистки, наиболее продуктивное развитие система получает, будучи открытой к внешним взаимодействиям [4, с. 28]. Ограничительные меры, как принято считать, препятствуют развитию системы. Так ли это на самом деле с точки зрения экономики?

Ответить на этот вопрос постараемся с помощью конкретных примеров. Так, IT-сектор, который является одним из самых динамично развивающихся отраслей, пострадал от ограничений на импорт технологий и программного обеспечения. Это замедлило развитие инноваций и снизило конкурентоспособность нашей страны в мировом масштабе [5, с. 54].

Промышленность также ощутила негативные последствия политического конфликта. Ограничения на экспорт товаров и сырья значительно снизили объемы продаж и прибыльность многих предприятий. Многие компании вынуждены были искать новые рынки сбыта и приспосабливаться к новым условиям, что требовало дополнительных затрат и усилий [6, с. 85].

Сельское хозяйство, которое является важным сектором нашей экономики, тоже пострадало от политического конфликта. Ограничения на импорт сельскохозяйственной продукции и семян сказались на урожайности и качестве наших собственных продуктов. Это привело к росту цен на продукты питания и ухудшению пищевой безопасности в некоторых регионах [6, с. 86].

Ограничение доступа к западным технологиям и финансовым рынкам затрудняет развитие отдельных отраслей, таких как энергетика, машиностроение и финансовый сектор. Кроме того, санкции приводят к снижению объемов внешней торговли и инвестиций, что негативно сказывается на росте экономики в целом [5, с. 55].

Сфера услуг также не осталась в стороне. Туризм, который является важным источником дохода для многих регионов, сильно пострадал от сокращения потока туристов из-за политического конфликта. Многие отели, рестораны и другие предприятия сферы услуг столкнулись с уменьшением клиентской базы и снижением доходов [6, с. 90].

Все эти негативные последствия политического конфликта наносят серьезный удар по нашей экономике. Необходимо искать пути для смягчения конфликта и восстановления нормальных политических отношений с соседними

странами. Только так мы сможем вернуться к стабильному экономическому росту и развитию нашей страны.

Санкции, что крайне немаловажно, также оказывают негативное влияние на жизнь обычных граждан. Ужесточение финансовых ограничений и сокращение доступа к западным товарам приводят к повышению цен и снижению уровня жизни. Это создает дополнительные трудности для многих семей и усугубляет социальные проблемы.

Из-за осложнения или полного прекращения торговых отношений в некоторых отраслях, некоторые ранее доступные товары стали недоступными. Например, стоимость офисной бумаги в марте 2022 года, пусть и временно и в отдельном взятом регионе, но всё же выросла более чем на 200%, даже несмотря на то, что она производится внутри страны [7]. Это произошло из-за дефицита импортного отбеливателя, необходимого для производства бумаги.

Также транспортные компании столкнулись с проблемами доставки товаров получателям из-за усложнений в таможенном оформлении. Этот кризис также повлиял на иностранных автопроизводителей, даже на тех, кто собирал автомобили внутри страны. Они столкнулись с проблемой поставки запчастей для сборки машин. Дилерские центры иностранных автопроизводителей также испытали серьезный дефицит товара. Даже отечественный производитель автомобилей «Lada» почувствовал влияние этого кризиса, так как 30% автомобилей собирается из запчастей, поставляемых «Nissan» и «Renault», партнерами по альянсу. Главные представительства стран, в которых находятся иностранные автопроизводители, также ввели ограничения на торговое взаимодействие с нашей страной. В результате некоторые модели, производимые отечественным производителем, временно прекратили свое производство. Те модели, которые продолжили сборку, потеряли некоторые технические компоненты. Это привело к выпуску так называемой «санкционной» модели Лада Гранта. Кроме того, с 1 марта 2022 года на официальном сайте Lada обновилась рекомендованные розничные цены на все модели. «В среднем по всему модельному ряду Lada цены выросли от 147 тысяч рублей (+15,4%), некоторые автомобили стали дороже почти на 250 тыс. руб. или 30%» (цит. по [8]).

Это очень важно маркер того, что санкционные ограничения действительно влияют на развитие отечественной экономики. Результаты вооруженной конфронтации дали о себе знать меньше чем через неделю после ее старта.

Мы уже упоминали о том, что рынок информационных технологий в России оказался очень серьезно «задет» санкциями. Однако справедливости ради стоит заметить, что в последние годы IT-сфера претерпела существенные изменения, которые оказали значительное влияние на развитие отрасли. Не только в России, но и во всем мире, такие мощные гиганты как «Microsoft», «AMD», «Intel», «Apple» и другие столкнулись с некоторыми трудностями, что привело к некоторым изменениям в их деятельности.

Некоторые из этих компаний, тем не менее, были вынуждены покинуть российский рынок или временно приостановить свою работу в стране [9, с. 474].

Это вызвано различными факторами, включая изменения в налоговом законодательстве, регуляторные требования и политические факторы. Например, отключение системы «Swift», которая являлась основной платежной системой в России, также оказало негативное влияние на работу предприятий в IT-сфере.

Эти изменения имели серьезные последствия для предприятий, особенно для тех, которые зависели от продуктов и услуг этих корпораций. Например, компании, использующие программное обеспечение «Microsoft», были вынуждены искать альтернативные решения или пересматривать свои бизнес-процессы. Аналогично, предприятия, использующие компьютерные процессоры от «Intel» или графические карты от «AMD», столкнулись с проблемами с поставками и поддержкой [9, с. 475].

Однако несмотря на эти сложности, IT-сфера продолжает развиваться и находить новые пути для роста. Многие российские компании и стартапы активно работают над разработкой собственных технологий и продуктов, чтобы уменьшить зависимость от иностранных корпораций. Это создает новые возможности для местных предпринимателей и способствует развитию отечественной инновационной экосистемы.

Более того, российские власти осознают важность развития IT-сектора и предпринимают шаги для создания благоприятной инвестиционной и регуляторной среды. Это включает в себя упрощение процедур регистрации бизнеса, налоговые льготы для IT-компаний и поддержку инновационных проектов.

Таким образом, несмотря на изменения и вызовы, с которыми столкнулась IT-сфера, она продолжает быть важным двигателем экономического роста и инноваций. Российские компании и предприниматели активно работают над развитием отечественных технологий и продуктов, что способствует укреплению отрасли и созданию новых возможностей для всех участников рынка.

Также одним из последствий влияния санкций на экономику нашей страны стала инфляция, только по официальным данным ЦБ РФ инфляция в 2022 составляет 11,94%, когда в 2021 году была на уровне 6-7% [10]. И, конечно же, в результате роста инфляции снизился реальный уровень доходов населения.

Одним из негативных явлений, которое можно отметить, является недавняя нестабильность валютного курса. В первом квартале прошлого года стоимость доллара по отношению к рублю в период пика его стоимости составляла 118 рублей за 1 доллар США [11].

Это явление имеет значительное влияние на экономику и финансовый рынок. Нестабильность валютного курса может привести к неопределенности и риску для бизнеса и инвесторов [12, с. 90]. Компании, особенно те, которые зависят от импорта или экспорта, сталкиваются с повышенными затратами и неопределенностью в планировании своих финансовых операций.

Также данная ситуация оказывает влияние на покупательскую способность населения. Если стоимость доллара растет, то товары, импортируемые из других стран, становятся дороже для потребителей. Это может привести к снижению спроса на эти товары и влиять на рынок потребительских товаров.

Кроме того, нестабильность валютного курса может оказать влияние на инвестиционный климат. Иностранные инвесторы могут стать осторожными и меньше вкладывать средства в страну, где наблюдается нестабильность валюты. Это может замедлить экономический рост и развитие страны [12, с. 92].

Для смягчения негативных последствий нестабильности валютного курса, государство может применять различные меры. Например, центральный банк может вмешиваться на валютном рынке, чтобы стабилизировать курс. Также, проведение макроэкономической политики, направленной на поддержку экономической стабильности, может помочь снизить влияние нестабильности валютного курса на различные секторы экономики.

Нестабильность валютного курса оказывает значительное воздействие на экономику и финансовые рынки. Ее последствия могут быть негативными для бизнеса, потребителей и инвесторов. Колебания валютного курса могут привести к неопределенности и риску для компаний, особенно для тех, которые имеют международные операции или зависят от импорта и экспорта товаров и услуг.

В последние годы Россия столкнулась с серьезными экономическими вызовами, включая введение санкций со стороны западных стран. Эти санкции негативно сказались на российских корпорациях, приведя к обвалу на фондовом рынке. Акции таких компаний, как «VTB», «SoftLine», «Polymetal», «Сургутнефтегаз» и многих других, потеряли значительную часть своей стоимости [13]. Это вызвало снижение доверия инвесторов, особенно иностранных, к российским компаниям, и привело к увеличению оттока капитала из страны.

Правительство и Центральный банк стремятся принять меры для минимизации рисков, связанных с нестабильностью валютного курса (см., например, [14]). Они могут использовать различные инструменты, такие как валютные интервенции, изменение процентных ставок и денежную политику, чтобы стабилизировать ситуацию на рынке. Однако не всегда эти меры могут быть эффективными, особенно в условиях глобальной экономической неопределенности.

Кроме того, нестабильность валютного курса может повлиять на международную торговлю и обмен валютой. Импорт и экспорт товаров и услуг могут стать менее предсказуемыми и рискованными, что может затруднить бизнес-партнерство и увеличить затраты на ведение международных операций [15, с. 93].

Для инвесторов важно следить за ситуацией на валютном рынке и анализировать факторы, которые могут повлиять на валютный курс. Это может включать политические события, экономические показатели, международные отношения и другие факторы. Инвесторы могут принимать решения на основе этой информации, чтобы минимизировать риски и принять выгодные инвестиционные решения.

В целом, стабильность валютного курса является важным фактором для экономического развития и привлечения инвестиций [15, с. 94]. Правительства и центральные банки должны принимать активные меры для поддержания

стабильности и предотвращения экономических сокращений. Это может включать развитие соответствующих политик, регулирование финансовых рынков и сотрудничество с международными партнерами для обеспечения устойчивого экономического роста. Описанные выше примеры, а так же множество других показывают негативное влияние западных санкций на развитие экономики России. Для многих экономических субъектов некоторые планы развития стали невозможными, а какие-то предприятия вообще прекратили свое существование. Наиболее тяжелое экономическое положение на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Однако несмотря на негативные последствия, санкции также стимулируют развитие внутренней экономики России. Они вынуждают компании и государственные структуры искать альтернативные решения и развивать отечественные технологии. В результате некоторые отрасли, ранее зависимые от импорта, начинают развиваться и становятся конкурентоспособными на мировом рынке. Так, первым значимым результатом работы по импортозамещению станет производимый в Комсомольске-на-Амуре самолет «Sukhoi Superjet 100 NEW», который уже скоро планируют производить серийно из только российских комплектующих (судя по [16], достичь этого пока не удалось).

С определенной долей уверенности можно сказать, что санкции приводят к укреплению экономической самостоятельности России и ее стремлению к диверсификации экономики. Вместо зависимости от экспорта сырьевых ресурсов, страна активно развивает секторы высоких технологий, инноваций и туризма. Это способствует созданию новых рабочих мест, привлечению инвестиций и снижению зависимости от внешних факторов.

**Выводы.** В целом, проблема влияния санкций на экономику России является сложной и многогранной. Она требует постоянного анализа и разработки эффективных стратегий для минимизации негативных последствий. В то же время, санкции могут стать стимулом для развития внутренних ресурсов и поиска новых возможностей на мировой арене.

#### **Список использованных источников:**

1. Подберезкин А.И. Влияние санкций Запада на политический курс и экономику России\* \* Окончание / А.И. Подберезкин, О.А. Подберезкина // Обозреватель. – 2018. – № 12(347). – С. 6-28.
2. Медведев Д.А. Россия не боится западных санкций. «У нас крепкие нервы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ura.news/news/1052534322>
3. В Госдуме сравнили новые санкции против России с многодетной семьей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iz.ru/1441730/2022-12-16/v-gosdume-sravnil-novye-sankcii-protiv-rossii-s-mnogodetnoi-semei>
4. Ахтямова Д.И. Внешняя среда организации и выбор модели управления / Д.И. Ахтямова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 12. – С. 28-34.



5. Пипенко В.В. Влияние санкций на цифровую экономику / В.В. Пипенко // Современные социальные и экономические процессы: проблемы, тенденции, перспективы регионального развития: сборник научных статей всероссийской научно-практической конференции, Элиста, 28 февраля 2023 года. – Элиста: Институт комплексных исследований аридных территорий, 2023. – С. 54-55. – DOI 10.24412/cl-37063-2023-54-55.
6. Смирнов Е.Н. Эскалация антироссийских санкций и ее последствия для глобальной экономики / Е.Н. Смирнов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 2. – С. 80-93. – DOI 10.24412/2072-8042-2023-2-80-93.
7. В Челябинске резко выросли цены на офисную бумагу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ura.news/news/1052539146>
8. «АвтоВАЗ» поднял цены на автомобили на сумму до 247 тыс. рублей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/auto/news/2022/03/01/17361499.shtml>
9. Пугачева Д.И. Развитие IT-индустрии в условиях санкций / Д.И. Пугачева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики: в 3 т., Красноярск, 11-15 апреля 2022 года. Том 2. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева", 2022. – С. 474-476.
10. Росстат: инфляция в России в 2022 году составила 11,94% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5771639>
11. Курс доллара США в 2022 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ratestats.com/dollar/2022/>
12. Нестабильность на российском валютном рынке: что делать в новых условиях? / М.В. Ершов, А.С. Танасова, В.Ю. Татузов, М.П. Цховребов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2018. – № 4. – С. 88-97.
13. Корпоративные новости компаний, аналитика, рекомендации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://forum.mfd.ru/forum/post/?id=20283596>
14. ЦБ предложил новые меры для сокращения валютных операций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.ru/news/242264/>
15. Шатунов В.В. Привлечение иностранных инвестиций в экономику России в условиях санкций / В.В. Шатунов, О.М. Плюснина // Теория и практика мировой науки. – 2022. – № 12. – С. 91-95.
16. Импортзамещенный SJ-100 совершил полет на франко-российских двигателях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/29/08/2023/64ed69fd9a79477f51bd21e8](https://www.rbc.ru/technology_and_media/29/08/2023/64ed69fd9a79477f51bd21e8)

УДК 631.15

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

*Гизатуллина Елена Николаевна,  
Донбасская аграрная академия, г. Макеевка*

*E-mail: kaffin\_bukh\_uch@mail.ru*

*Сизоненко Олеся Анатольевна,  
Донбасская аграрная академия, г. Макеевка*

**Аннотация.** Целью работы является исследование критериев оценки систем управления персоналом сельскохозяйственных предприятий, учитывая специфику аграрного сектора экономики. В статье дано определение персонала сельскохозяйственного предприятия, выявлена сущность системы управления персоналом в сельскохозяйственной организации, рассмотрены научные подходы к построению эффективной системы управления персоналом, обобщены критериальные показатели количественного аспекта эффективности системы управления персоналом сельскохозяйственных предприятий.

**Abstract.** The aim of the work is to study the criteria for evaluating the personnel management systems of agricultural enterprises, taking into account the specifics of the agricultural sector of the economy. The article defines the personnel of an agricultural enterprise, reveals the essence of the personnel management system in an agricultural organization, considers scientific approaches to building an effective personnel management system, summarizes the criteria indicators of the quantitative aspect of the effectiveness of the personnel management system of agricultural enterprises.

**Ключевые слова:** персонал, сельскохозяйственное предприятие, система управления персоналом, эффективность деятельности, качество, результативность и сложность труда, социальная эффективность.

**Key words:** personnel, agricultural enterprise, personnel management system, performance efficiency, quality, efficiency and complexity of labor, social efficiency.

**Введение.** Система управления персоналом сельскохозяйственных предприятий является подсистемой менеджмента, отвечающей за эффективное использование специфического ресурса – персонала. Вместе с тем, несмотря на ориентированность этой системы на кадровый потенциал, она обеспечивает также взаимодействие других систем предприятия, направленных на финансовый, производственный, хозяйственный, инновационный результат.

Задачей современного управления персоналом сельскохозяйственных предприятий является сохранение высокопроизводительного трудового актива посредством предоставления людям возможности профессионального развития, получения удовольствия от труда, достойных условий труда и его признания. В ответ предприятие должно извлечь выгоды в форме повышения уровня производительности труда, результатом чего является дополнительный объем хозяйственной деятельности, доход и прибыль.

**Литературный обзор.** Среди научных работ, содержащих фундаментальную разработку вопросов, связанных с теоретическими и практическими аспектами управления персоналом, следует назвать работы Н.А. Александровой [1], М.И. Бухалкова, М.В. Варакулиной [2], Н.В. Гончаровой [3], А.Я. Кибанова, В.М. Масловой [4], В.Г. Масиловой [5], И.О. Павловой [6], О.А. Пашкевич [7], В.П. Пугачева [8], С.И. Сотниковой [9] и др. Однако многие аспекты данной научной проблемы остаются недостаточно изученными. В частности, требуют дальнейшего развития методологические подходы к построению систем управления персоналом сельскохозяйственных предприятий, также актуальна потребность в исследовании критериев оценки систем управления персоналом сельскохозяйственных предприятий, учитывая специфику аграрного сектора экономики.

На основе теоретического обобщения исследований современных ученых в сфере управления персоналом установлено, что персонал сельскохозяйственного предприятия целесообразно рассматривать как совокупность штатных работников, занятых производством сельскохозяйственной продукции, обслуживанием и управлением производства. Сотрудники в свою очередь составляют трудовые ресурсы предприятия – составную часть общего ресурсного потенциала (одновременно с финансовыми, материально-техническими, земельными ресурсами).

В работе О.А. Пашкевич теоретически обосновано, что «сущность системы управления персоналом в сельскохозяйственной организации состоит во взаимодействии и взаимовлиянии работников и работодателей в производственной деятельности организации как открытой системы, ориентированной на рост производительности, качество труда, эффективность производства. Система управления персоналом включает совокупность организационных форм, методов, приемов, способов, посредством которых инициируется целенаправленное воздействие на персонал и взаимодействие между руководителем и подчиненными» [7].

**Теоретическая часть.** Методология формирования системы управления персоналом сельскохозяйственных предприятий определяется такими особенностями аграрного производства как сезонность, специфические условия и организация использования труда, зависимость ее результатов от социально-экономических условий, а также территориального размещения предприятия, и предусматривает переплетение экономического процесса

воспроизводства с природными факторами, определяющими специфику производственной деятельности кадров в сельском хозяйстве. Функционирование системы управления персоналом сельскохозяйственных предприятий происходит под влиянием взаимодействия системообразующих (конъюнктура рынка труда, трудовое законодательство, цели, задачи, технологии, механизмы управления персоналом) и системосберегающих (социально-экономические и трудовые условия труда, формы реализации мотивации) компонентов.

Разработка рациональной системы управления персоналом предприятий аграрной сферы должна основываться на детальном анализе количественных и качественных аспектов эффективности управления персоналом. Оценка системы управления персоналом является сложным и гибким управленческим процессом, поскольку должна учитывать специфические характеристики отдельных профессий, отраслей и т.д. Сельскохозяйственная отрасль имеет множество специфических особенностей, которые отражаются в процессе оценки персонала.

**Основная часть.** Опираясь на результаты научных исследований можно сделать вывод, что в настоящее время не сформировалось единого подхода к определению критериев эффективности управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. В результате изучения существующих подходов к построению эффективной системы управления персоналом выделены три основных подхода. Сторонники первого подхода считают, что критериальными показателями эффективности управления персоналом должны служить конечные результаты производства. Согласно второму подходу к оценке эффективности управления персоналом критериальные показатели должны отражать результативность и сложность живого труда. В соответствии с третьим подходом эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе. В таблице 1 обобщены критериальные показатели количественного аспекта эффективности системы управления персоналом в соответствии с перечисленными выше подходами.

1. Оценочные критерии экономической эффективности конечных результатов выражаются в объективных показателях развития производства.

Величина прибыли зависит от эффективности использования трудового потенциала предприятия, интенсивного и качественного использования рабочего времени, от того, насколько субъекты социально трудовых отношений заинтересованы в результатах собственного труда.

Показателями, характеризующими влияние результата труда на прибыль, есть прибыльность и рентабельность персонала. Показатель доходности персонала показывает, сколько прибыли приходится на одного работника и дает возможность определить эффективность труда трудового коллектива в целом. Показатель рентабельности труда характеризуется отношением прибыли от

определенного вида деятельности или хозяйственной деятельности в целом к соответствующим затратам труда. Расходами труда являются суммарные затраты на персонал: затраты на оплату труда, социальные расходы и стимулирующие выплаты.

Таблица 1

**Ключевые показатели количественной оценки системы  
управления персоналом сельскохозяйственного предприятия**

Показатель	Характеристика
<b>1. Показатели экономической эффективности конечных результатов деятельности</b>	
Доходность персонала	показывает, сколько прибыли приходится на одного работника предприятия; определяется как отношение суммы прибыли к среднегодовой численности промышленно-производственного персонала.
Рентабельность персонала	показывает отношение прибыли (или вновь созданной стоимости) к суммарным расходам на персонал
Новосозданная стоимость (чистая продукция)	показывает стоимость труда, характеризующуюся затратами живого труда, представленными в форме стоимости (цены) рабочей силы; или стоимости, которую создает работник и получает в форме заработной платы
Фондовооруженность труда	показывает отношение среднегодовой балансовой стоимости основных производственных фондов к среднесписочной численности работников и характеризует обеспечение труда производственными основными фондами
Коэффициент обновления основных средств	указывает, какую долю от имеющихся на конец отчетного периода основных средств составляют новые основные средства
<b>2. Показатели качества, результативности и сложности труда</b>	
Производительность труда	показывает объем произведенной предприятием продукции в стоимостном измерении посредством валовой или товарной продукции одним работником предприятия
Трудоемкость труда	показывает сумму затрат живого труда на производство единицы продукции
Коэффициент опережения производительности труда	показывает соотношение темпов изменений производительности труда и заработной платы и характеризует темп прироста производительности труда по сравнению с заработной платой
Коэффициент соотношения средней и минимальной заработной платы	показывает соотношение средней заработной платы и минимальной заработной платы и характеризует темпы их изменений
Коэффициент эластичности заработной платы	показывает, на сколько процентов изменится средняя заработная плата с изменением производительности труда на 1%; определяется отношением темпов изменений заработной платы к темпам изменений производительности труда
Потери рабочего времени на 1 рабочего, чел/дни	показывает соотношение суммарных потерь времени из-за болезни, простой и неявки к общей численности персонала
<b>3. Показатели социальной эффективности</b>	
Коэффициент привлечения персонала на постоянной основе	Коэффициент привлечения персонала на постоянной основе показывает соотношение численности вовлеченных на постоянной основе за определенный период к среднесписочной численности персонала
Коэффициент привлечения персонала на временной основе	показывает соотношение численности привлеченных на временной основе (сезонные работники) за определенный период к среднесписочной численности персонала за соответствующий период
Коэффициент соотношения управленческого и производственного персонала	показывает соотношение доли управленческого и производственного персонала к общему количеству работающих и характеризует, сколько рабочих приходится на одного управленческого работника и его соответствие нормативному значению в отрасли
Коэффициент текучести кадров	показывает отношение количества уволившихся в течение определенного периода работников к среднеучетному количеству работников за подходящий период

Трудовая деятельность персонала материализуется в процессе производства в продукте. Продуктом труда в сельскохозяйственном производстве выступает количество производимой продукции в натуральных показателях (тоннах, центнерах, килограммах и т.п.). Но нужно учитывать работу управленческого персонала, которую невозможно измерить в натуральных показателях, продуктом управленческого труда являются управленческие решения, от которых зависит труд производственного персонала. Показателем, характеризующим совокупный продукт коллективного труда управленческого и производственного персонала, является вновь созданная стоимость или чистая продукция. Вновь стоимость рассчитывается как сумма заработной платы, в т. ч. с социальными выплатами, и чистой прибыли; характеризует модифицированную стоимость продукта труда всего трудового коллектива.

Природу труда характеризует организация труда и производства, осуществляемые с помощью вещественного фактора, представленного машинами, оборудованием, средствами. Поэтому важно исследование обеспечения работников средствами труда, характеризующие показатели фондовооруженности труда (т.е. обеспечение работников средствами труда) и показатель обновления основных средств (т.е. введение в действие высокотехнологичного современного оборудования). Указанные показатели влияют на производительность труда, снижая уровень трудоемкости.

2. Показатели качества, результативности и сложности труда характеризуют наиболее существенные результаты трудовой деятельности.

Одним из важнейших показателей, обеспечивающим эффективность деятельности предприятия и гарантирующим получение прибыли, является производительность труда. Это показатель трудовой деятельности работника, характеризующий количество продукции, произведенной работником в единицу времени, или затраты времени на производство единицы продукции. В производительности труда, как в конечном, результативном показателе деятельности, находят отражение затраты труда всех категорий работников предприятия, а не только рабочих.

Труд управленческого персонала отражается на уровне производительности труда опосредованно через рациональную организацию труда, создание благоприятных условий на рабочем месте, повышение технической оснащенности, принятие эффективных управленческих решений.

Труд является процессом взаимодействия человека (работника) со средствами производства, формирующими материально-техническое обеспечение труда. Анализ характеристик материального обеспечения персонала позволяет определить материальное, техническое, ресурсное обеспечение труда. Основным показателем материально-финансового обеспечения является фонд оплаты труда предприятия, формируемый из фонда основной заработной платы, и фонда дополнительной заработной платы. Если основной фонд обеспечивает оплату труда персонала по его тарифным и разрядным ставкам, должностным

окладам, то дополнительный фонд позволяет выплачивать надбавки, премии, вознаграждения, компенсации, индексации и финансировать социальное обеспечение, например материальную помощь, расходы на оздоровление и страхование. А это основа материального стимулирования мотивации труда. На предприятиях существуют средства, не входящие в фонд оплаты труда (ФЛП), которые также оказывают стимулирующий материальный эффект мотивации – это денежные средства, предназначенные на развитие персонала, обучение, переподготовку, средства на компенсацию стоимости проездных билетов, ссуды работникам и другие выплаты. Анализ этих показателей позволяет определить уровень оплаты труда сельскохозяйственного персонала и ответить на вопрос, развита ли система материального стимулирования на предприятиях, эффективна ли она, влияет ли на результативные показатели труда.

Коэффициент соотношения темпов роста оплаты труда и производительности труда описывает эффективность материального стимулирования труда. На основании расчета этого показателя делается вывод о результативности материального стимулирования, ведь повышение заработной платы должно иметь положительный мотивационный эффект, обеспечивать высокий уровень производительности труда.

Показатель потери рабочего времени на 1 рабочего позволяет выявить резервы эффективности в использовании труда персонала.

3. Анализ показателей социальной эффективности важен при определении эффективности деятельности служб управления персоналом, выявлении основных проблем и формировании предложений по улучшению результатов деятельности персонала. Так, если основным мотивом в деятельности сезонных работников является только получение материальной выгоды, мотивационная сфера постоянных наемных работников расширяется от материального обеспечения до профессионального развития, социальной и психологической удовлетворенности от труда. Анализ текучести кадров в динамике позволит заключить состояние обеспеченности предприятия кадрами, позволит определить причины их оттока.

Оценку системы управления персоналом сельскохозяйственного предприятия следует связывать с экономической эффективностью его деятельности, которая достигается за счет лучшего использования трудового потенциала, путем удовлетворения потребностей и интересов персонала предприятия, социально-эффективной организации и нематериальной мотивации труда, использования рефлексивных методов управления.

**Выводы.** Таким образом, результаты проведенного исследования подтвердили важность адекватной системы управления персоналом для обеспечения надлежащих показателей деятельности сельскохозяйственных предприятий. Рассмотренные подходы к оценке эффективности системы управления персоналом позволили использовать методику оценки, основанную на выборе критериев эффективности конечных результатов производства, результативности и сложности живого труда и социальной эффективности.

**Список использованных источников:**

1. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. Н.А. Александровой. – Екатеринбург: Изд-во УрГАУ, 2017. – 225 с.
2. Варакулина М.В. Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации: монография. – Брест: БрГУ, 2019. – 178 с.
3. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: учебное пособие / Н.В. Гончарова, Л.В. Дайнеко, Е.В. Зайцева; под общ. ред. Е.В. Зайцевой; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с.
4. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.
5. Масилова М.Г. Управление персоналом: учебно-практическое пособие / М.Г. Масилова, З.В. Якимова. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2017. – 208 с.
6. Павлова И.О. Управление персоналом: электрон. учеб. пособие / И.О. Павлова. – Самара, 2012. – 65 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://repo.ssau.ru/bitstream/Uchebnye-posobiya/Upravlenie-personalom-Elektronnyi-resurs-elektron-ucheb-posobie-54979/1/Павлова%20И.О.%2>
7. Пашкевич О.А. Управление персоналом в сельскохозяйственных организациях: теория и практика / Под ред. В.Г. Гусакова. – Минск: Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2011. – 186 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://refor.by/sites/default/files/uploads/2011\\_upravlenie\\_personalom\\_v\\_selskohozyaystvennyh\\_organizaciyah\\_teorija\\_i\\_praktika.pdf](https://refor.by/sites/default/files/uploads/2011_upravlenie_personalom_v_selskohozyaystvennyh_organizaciyah_teorija_i_praktika.pdf)
8. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата 2-е изд., исправл. и доп. / В.П. Пугачев. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 402 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://spa.msu.ru/book\\_209.html](http://spa.msu.ru/book_209.html)
9. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник для обучающихся по программам высшего образования направлений подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова и др.]; под редакцией С.И. Сотниковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 511, [1] с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/967377>



# ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

*Международный научный рецензируемый журнал*

Выпуск № 1 / 2023

Подписано в печать 31.08.2023

*Рабочая группа по выпуску журнала*

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Сятынова А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

**Научное объединение «Вертикаль Знаний»** приглашает к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, а также других лиц, занимающихся научными исследованиями, опубликовать рукописи в электронном журнале **«Экономика и парадигма нового времени»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: [nauka@znanie-kzn.ru](mailto:nauka@znanie-kzn.ru)

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

... 213 ... with ... \$20,000 ...  
... 1877 ...  
... 1877 ...  
... 1877 ...

Y92.012  
...  
...  
...

...  
...  
...  
...  
...