

## АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ЗА РУБЕЖОМ В РЕАЛИЗАЦИИ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА

© 2019 Петров Александр Михайлович

доктор экономических наук, профессор Департамента учета, анализа и аудита  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Москва  
E-mail: palmi@inbox.ru

© 2019 Гизатуллина Ольга Михайловна

кандидат экономических наук, доцент Департамента учета, анализа и аудита  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Москва  
E-mail: olgasergee@mail.ru

© 2019 Ушанов Игорь Геннадьевич

кандидат экономических наук, доцент Департамента учета, анализа и аудита  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Москва

Экспортный потенциал Российской Федерации является составной, органической частью национальной экономики, которую необходимо развивать для обеспечения ее конкурентоспособности и расширения мирохозяйственных связей. В настоящее время существует ряд проблем присущих росту экспортного потенциала Российской Федерации. Для повышения эффективности деятельности представительств хозяйствующих субъектов за рубежом необходимо иметь инструментарий и методику для определения эффективности деятельности представительства хозяйствующего субъекта за рубежом.

*Ключевые слова:* представительства хозяйствующих субъектов РФ за рубежом, экспорт, эффективность, система сбалансированных показателей, рейтинговая оценка, налоговая нагрузка, имитационная модель.

Экспортный потенциал Российской Федерации является составной, органической частью национальной экономики, которую необходимо развивать для обеспечения ее конкурентоспособности и расширения мирохозяйственных связей. Экспортный потенциал представляет собой способность представительств хозяйствующих субъектов производить конкурентоспособные товары и услуги, посредством экспортирования их на мировые рынки [5].

Объемы экспорта Российской Федерации за десять лет представлены на рисунке 1.

Таким образом, несмотря на снижение объемов экспорта с 2014 года под влиянием санкционной политики, начиная с 2017 года, наблюдается рост объема экспорта.

В настоящее время существует заинтересованность отдельных стран в экономических связях с Российской Федерацией. На протяжении многих лет благоприятные деловые отношения

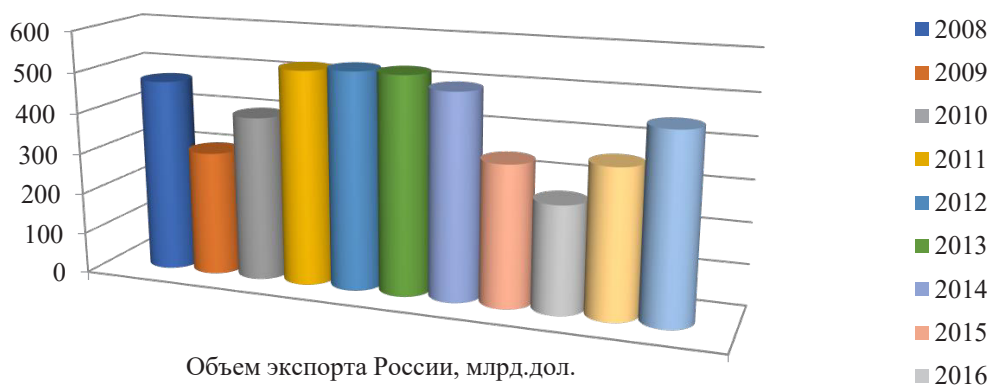


Рис. 1. Объем экспорта Российской Федерации, млрд. дол. [7]

складываются между хозяйствующими субъектами Российской Федерации и стран Евразийского экономического сообщества. Хозяйствующие субъекты Российской Федерации активно развивают отношения с Китаем, Вьетнамом, Индией, Индонезией, Бразилией, а также странами Европы, такими как Болгария, Сербия, Германия, Австрия. Таким образом, для хозяйствующих субъектов, начинающих экспортную деятельность, целесообразно рассматривать именно эти страны, так как по ним достаточное количество информации и нет существенных барьеров для входа на рынок.

У Российской Федерации со многими странами установлен режим наибольшего благоприятствования, который заключается в отсутствии ограничительных мер таможенно-тарифного регулирования, невысокие пошлины, отсутствуют дополнительные сертификаты.

Страны, которые хотят увеличить приток иностранных инвестиций, создают специальные режимы привлечения зарубежных инвестиций. При создании представительства за рубежом российским инвесторам целесообразно выбрать страну с умеренной налоговой системой. Для успешного функционирования за рубежом необходимо знать национальное законодательство страны, в которой планируется открытие представительства, использовать государственные гарантии прав иностранных инвесторов, которые обеспечат неприкосновенность собственности.

При этом стоит отметить ряд проблем при росте экспортного потенциала Российской Федерации:

1. Административные барьеры и низкая эффективность государственной поддержки экспортеров.

2. Низкая конкурентоспособность продукции отдельных российских отраслей.

3. Низкая управленческая эффективность работы хозяйствующих субъектов.

Направления по повышению эффективности участия представительств хозяйствующих субъектов Российской Федерации за рубежом:

- увеличение объемов предоставления информации российским хозяйствующими субъектами о состоянии, потребностях и перспективах развития рынка;

- развитие сотрудничества в сооружении промышленных и других объектов за рубежом;

- расширение государственного участия в

обеспечении информационно-аналитической поддержки экспорта;

- расширение спектра консультационных услуг по поддержке экспорта;

- подготовка кадров для работы в представительствах хозяйствующих субъектов за рубежом;

- расширение возможности представительств в области поддержки и продвижения экспорта;

- формирование на базе представительств хозяйствующего субъекта механизма поддержки внешнеэкономической деятельности субъектов малого и среднего бизнеса;

- привлечение высококвалифицированных специалистов для работы в представительствах;

- разработка методики оптимизации системы управления представительствами и планирования их деятельности;

- контроль эффективности деятельности представительств хозяйствующих субъектов.

Оценка эффективности представительств является одним из инструментов механизма саморегулирования структурных подразделений. Таким образом решается основная задача управления хозяйствующим субъектом — обеспечение финансовой устойчивости, получение стабильной прибыли, обеспечение достижения стратегических направлений для повышения конкурентоспособности экономического субъекта в целом.

Руководству экономического субъекта в целом и руководству обособленного подразделения необходимо иметь инструментарий и методику для определения эффективности деятельности представительств хозяйствующего субъекта за рубежом. Такими инструментами на современном этапе, являются ключевые показатели эффективности и система сбалансированных показателей. Данные методы позволяют своевременно реагировать на меняющуюся конъюнктуру рынка и достигать значительные конкурентные преимущества хозяйствующим субъектом.

Задачей системы ключевых показателей эффективности и сбалансированных показателей является идентификация стратегии представительства хозяйствующего субъекта в определенный набор показателей его деятельности, которые характеризуют основные параметры измерения и управления, включающие количественные характеристики достижения опре-

деленных результатов деятельности в текущей деятельности и деятельности предполагаемых результатов деятельности в будущем.

Анализ эффективности деятельности представительств хозяйствующего субъекта может основываться на следующих ключевых показателях:

- объемы продаж и поступлений денежных средств, состояние дебиторской задолженности, объем затрат, связанных с реализацией продукции и прочим;
- объемы производственной деятельности, показатели качества выпуска продукции, величина и состав затрат на себестоимость производимой продукции и выпуск;
- показатели эффективности использования активов;
- рентабельность, структура оборотного капитала, доходность актива.

По характеристике достижения основных целей и аспектов деятельности и развития представительства хозяйствующего субъекта ключевые показатели эффективности делятся на стратегические и функциональные. Стратегические показатели характеризуют степень выполнения поставленных целей, как, например, степень удовлетворенности клиентов. Функциональные показатели отражают существенные объекты функционирования экономического субъекта и при анализе эффективности сравниваются с установленными ранее нормативами (рисунок 2).

Ключевые показатели, используемые в со-

временной методике определения эффективности деятельности представительств хозяйствующих субъектов приведены табл. 1.

При определении сбалансированной системы финансовых показателей необходимо провести сравнительную характеристику финансовых показателей оценки эффективности деятельности хозяйствующих субъектов в Российской Федерации и за рубежом (табл. 2).

Таким образом, оценка эффективности представительств деятельности хозяйствующих субъектов за рубежом должна проводиться по показателям, представленным в табл. 2, так как показатели деятельности обособленных подразделений включаются в отчетность головного хозяйствующего субъекта.

С помощью финансовых коэффициентов необходимо проводить рейтинговую оценку за ряд лет или в сравнении с другими хозяйствующими субъектами.

Предложим использование матричной модели эффективности деятельности представительств хозяйствующих субъектов за рубежом в связи с тем, что такая методика позволит анализировать бизнес-процессы работы такого субъекта на «вход-выход». В частности, на входе производственного процесса каждого представительства происходит потребление ресурсов и формирование затрат. На выходе каждого операционного цикла происходит поступление и сбыт готовой продукции, и определение результатов деятельности представительства хозяй-



Рис. 2. Виды ключевых показателей эффективности деятельности представительств хозяйствующих субъектов

Таблица 1. Система сбалансированных показателей представительств хозяйствующих субъектов

№	Направление	Показатели	Описание
1	2	3	4
1	Финансы	Рентабельность капитала (ROE). Доля операционных расходов	Определяет доходность, которую получает представительство хозяйствующего субъекта, с вложений капитала в конкретное представительство. Показывает окупаемость затрат на функционирование представительств доходами хозяйствующего субъекта
2	Клиенты	Объем продаж на единицу клиента. Доля постоянных клиентов	Показывает объем покупок, совершаемый клиентом в среднем. Оценивается по количеству клиентов, совершаемых повторные покупки
3	Бизнес-процессы	Срок ожидания произведенной продукции. Время обслуживания клиента	Отражает функционирование и эффективность логистической системы. Оценивается эффективность системы обслуживания
4	Персонал	Объем продаж на единицу сотрудника отдела продаж. Средняя заработная плата. Общие расходы на единицу сотрудника	Показывает результативность работы подразделения продаж. Сравнивается со средним показателем в отрасли. Показывает не только расходы, на отражение заработной платы, на аренду, оборудование, обслуживание рабочего места

Таблица 2. Сравнительная характеристика финансовых показателей оценки эффективности деятельности хозяйствующих субъектов в Российской Федерации и за рубежом

№	Показатель	Российская Федерация	за рубежом
1	Валюта баланса (размер активов)	+	+
2	Порог рентабельности (точка безубыточности)	+	
3	Средневзвешенная стоимость всего капитала, %		+
4	Запас финансовой прочности		+
5	Валовая прибыль	+	
6	Чистая прибыль	+	+
7	Срок оборачиваемости запасов	+	
8	Чистый денежный поток за прошедший год		+
9	Выручка от продаж	+	+
10	Прибыль к распределению	+	
11	Экономическая добавленная стоимость (EVA) (расчётный прирост стоимости хозяйствующего субъекта за период)		+
12	Внутренняя стоимость бизнеса (расчет возможной цены его продажи)		+
13	Ставка альтернативной доходности финансовых инструментов, %		+
14	Выручка от продаж на одного работника	+	
15	Срок окупаемости проектных инвестиций	+	
16	Чистая прибыль на одного работника	+	
17	Уровень риска по хозяйствующему субъекту (вероятность банкротства)		+

ствующего субъекта.

Процесс проведения такого анализа может включать в себя следующие этапы:

- определение цели анализа (оценка экономического положения в сопоставлении с ресурсами и затратами);
- получение информации (прибыль, приносимая представительством хозяйствующему субъекту; выручка от его деятельности; себестоимость; материальные затраты; основные средства; фонд оплаты труда; численность работников);
- оценка данных, интерпретация результатов анализа.

В основе такого метода анализа может лежать следующая таблица (таблица 3).

Представленная матрица отражает парные локальные показатели эффективности деятельности представительств хозяйствующего субъекта. Исходя из аналитической логики, в каждой паре один показатель растет при повышении эффективности, другой — падает.

По индексам относительных показателей представительств хозяйствующего субъекта по формуле средней арифметической необходимо определить значение рейтингового показателя:

$$P = \frac{Tr_1 + Tr_2 + \dots + Tr_n}{n} \quad (1)$$

где  $Tr_1, Tr_2, \dots, Tr_n$  — темпы роста элементов таблицы;

$n$  — количество элементов.

Таким образом, данный метод отразит не только общую характеристику деятельности представительств хозяйствующего субъекта, но

и позволит определить ее динамику, изменения в ходе и результатах деятельности, что, в свою очередь, позволит выделить резервы повышения функционирования представительств хозяйствующих субъектов.

Еще одним направлением повышения эффективности хозяйствующих субъектов за рубежом является анализ налоговых систем зарубежных стран и формирование налоговых моделей для целей расчета налоговой нагрузки на проекты, осуществляемые за пределами Российской Федерации.

Представительства российских хозяйствующих субъектов обязаны выплачивать налоги, согласно законодательства страны присутствия, поэтому перед открытием хозяйствующие субъекты своих представительств в той или иной стране обязаны провести исследование налогового законодательства предполагаемой страны присутствия.

В настоящее время существует ряд методик по расчету налогового бремени. Все существующие методики расчета налоговой нагрузки можно классифицировать по двум направлениям:

- структуре налогов, входящим в расчет налогового бремени;
- показателю с которым сравнение суммы уплаченных налогов и сборов.

По методике, разработанной Министерством Финансов Российской Федерации, налоговая нагрузка рассчитывается как отношение всех уплаченных хозяйствующим субъектом налогов к выручке от продаж.

Уровень налогового бремени влияет на финансовое состояние любого экономического

Таблица 3. Матричная модель оценки эффективности деятельности обособленного подразделения

Числитель \ Знаменатель	Результаты		Затраты		Ресурсы		
	Прибыль, генерируемая представительством	Объем продаж	Себестоимость	Материалы	Основные средства	Фонд оплаты труда	Численность персонала
Прибыль, генерируемая представительством	1						
Объем продаж		1					
Себестоимость			1				
Материалы				1			
Основные средства					1		
Фонд оплаты труда						1	
Численность персонала							1

субъекта. В связи с этим данный показатель является очень важным для любого хозяйствующего субъекта, особенно для хозяйствующих субъектов со сложными корпоративными структурами. Расчет налоговой нагрузки необходим для принятия управленческих решений в рамках реализации инвестиционных проектов, а также для анализа результативности деятельности. Так же важно рассчитывать данный по-

казатель для расчета возможных финансовых последствий в случае изменений в налоговом законодательстве.

Данный показатель особенно важен для хозяйствующих субъектов, имеющих представительства за рубежом, и функционирующих в условиях различных налоговых систем.

Анализ показателя налогового бремени для разных стран мира представлен в таблице 4.

Таблица 4. Налоговое бремя экономик стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) – Российской Федерации (общие налоговые доходы госбюджета в% к ВВП)

Страна	Налоговое бремя,%
Дания	45,9
Франция	45,3
Бельгия	44,2
Финляндия	44,1
Швеция	44,1
Италия	42,9
Австрия	42,7
Венгрия	39,4
Нидерланды	38,8
Греция	38,6
Норвегия	38
Германия	37,6
Люксембург	37,1
Словения	37
Исландия	36,4
Эстония	34,7
Португалия	34,3
<b>ОЭСР в среднем</b>	<b>34,3</b>
Чехия	34
Польша	33,6
Испания	33,5
Великобритания	33,2
Словакия	32,7
Новая Зеландия	32,1
Канада	31,7
Израиль	31,2
<b>Россия</b>	<b>30,8</b>
Япония	30,7
Латвия	30,2
Австралия	28,2
Швейцария	27,8
Южная Корея	26,3
США	26
Турция	25,5
Ирландия	23
Чили	20,4
Мексика	17,2

Таблица 5. Налоговая нагрузка на бизнес (структура общей ставки налогов, %)

Страна	Налоги на прибыль	Налоги на труд	Прочие налоги	Налоговое бремя, %
Южная Америка	17	16,4	18,9	52,3
Россия	8,8	36,1	2,5	47,4
Африка	18,2	15,1	13,8	47,1
Центральная Америка	22	12,4	7,2	41,6
<b>Мир в среднем</b>	<b>16,3</b>	<b>16,3</b>	<b>8</b>	<b>40,6</b>
Европа	12,4	26,3	1,6	40,3
Северная Америка	19,2	16	3,8	39
Азиатско-Тихоокеанский регион	17,6	10,7	7,9	36,2
Восточная Европа и Центральная Азия	12,7	18,7	2,8	34,2
Ближний Восток	9,2	14,4	0,6	24,2

Источники: ОЭСР (2016), Минфин РФ (2017) [8]

Помимо налоговых платежей в Налоговых системах разных стран существуют страховые взносы (налоги на труд) и другие платежи, не предусмотренные Налоговым Кодексом. Таким образом, в таблице 5 представлена налоговая нагрузка на бизнес с учетом налогов на труд и прочих платежей.

При принятии налогоплательщиком управленческих решений по оптимизации налогообложения необходимы механизмы для отслеживания внутренних и внешних факторов для определения оптимальных подходов. Для анализа подходит метод имитационного моделирования, который позволяет рассмотреть большое количество альтернативных вариантов, что обеспечит точное прогнозирование последствий управленческих решений.

Имитационная модель расчета налоговой нагрузки хозяйствующего субъекта включает 4 этапа:

1. Формирование информационно-аналитической базы для расчета налоговой нагрузки.
2. Разработка алгоритмов расчета налоговой нагрузки по выбранным методикам.
3. Обобщение результатов исследования.
4. Выбор оптимального варианта.

Имитационная модель расчета налоговой нагрузки дает возможность разработать управленческие решения хозяйствующим субъектом

для оптимизации налогообложения.

Налоговое планирование и управление налоговыми рисками является одним из важнейших направлений обеспечения общей эффективности деятельности представительства хозяйствующего субъекта за рубежом. Налоговая нагрузка определяется общей налоговой политикой государства и во многом определяет эффективность деятельности представительств хозяйствующих субъектов за рубежом или эффективность инвестиций. Необходимо учитывать такой фактор как налоги и система их администрирования при разработке инвестиционных решений, чтобы избежать потери прибыли. Методы налогового планирования включают в себя следующие модели:

- определение направлений деятельности представительства хозяйствующего субъекта за рубежом, позволяющих минимизировать налоговые платежи за счет разных ставок налогов;
- определение возможности уменьшения налогооблагаемой базы за счет использования прямых налоговых льгот;
- применение непрямых налоговых льгот, например, использование различных методов амортизации;
- учет региональных особенностей диверсификации деятельности представительств хозяйствующих субъектов.

**Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве РФ.**

**Библиографический список**

1. *Бурцева К.Ю., Петров А.В., Гизатуллина О.М.* Система сбалансированных показателей как метод оценки эффективности деятельности представительств хозяйствующих субъектов Российской Федерации за рубежом. *Экономические науки* // 2019; 2 (171): 129–133.
2. *Грундел Л.П.* Направления совершенствования налогового контроля за трансфертными ценами // *Финансы и кредит*. 2015. № 13 (637).
3. *Зайцева Н.А.* Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе. Учебное пособие / Н.А. Зайцева, А.А. Ларионова. — М.: Альфа-М.: ИНФРА-М, 2011. — 320 с
4. *Каплан Р.С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон: пер с англ. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2006. — 320 с.
5. Механизм управления экспортным потенциалом промышленных предприятий. *Манин П.В.* Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2015. № 3 (34). С. 32–40.
6. *Пол Р.* Нивен. Диагностика сбалансированной системы показателей. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2016.
7. Внешняя торговля России <http://russian-trade.com/>
8. <https://www.factograph.info/a/28981246.html>