

ИЗМЕНЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПОД ВЛИЯНИЕМ НОВОГО НАЛОГА НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

CHANGES IN STAFF MOTIVATION UNDER THE INFLUENCE OF THE NEW PERSONAL INCOME TAX

ПОЛУЧЕНО 24.04.2025 ОДОБРЕНО 30.04.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.06.2025

УДК 331.217

DOI 10.12737/2305-7807-2025-13-3-27-32



ЗАХАРОВ Д.К.

Д-р экон. наук, профессор кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

ZAKHAROV D.K.

Doctor of Economic Science, Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow

e-mail: Doctor of Economic Science, Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow



КАШТАНОВА Е.В.

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

KASHTANOVA E.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow,

e-mail: kashtanova@mail.ru



ЛОБАЧЕВА А.С.

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

LOBACHEVA A.S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow

e-mail: personal.guu@mail.ru

Аннотация

В статье анализируются изменения в системе мотивации персонала, напрямую зависящие от введения новой, прогрессивной шкалы расчёта налога на доходы физических лиц. Отмечено, что при корректировке системы мотивации необходимо отталкиваться от изначально утверждённого в организации бюджета расходов на персонал, а также учитывать, что система мотивации персонала не должна потерять своей стимулирующей функции для работников, особенно для руководителей и ключевых сотрудников. Выявлено, что как правило, прямые налоги налогоплательщик уплачивает самостоятельно из своих средств, однако именно налог на доходы физических лиц работодатель, как налоговый агент, удерживает из дохода работника и перечисляет в бюджет. С учетом введенных в начале 2025 года законодательных изменений в части утверждения прогрессивной шкалы налога следует внедрить ряд рекомендаций по работе с персоналом в организации. В частности, в силу увеличения налоговой нагрузки на высокооплачиваемых работников, руководства и собственников компаний, необходимо планировать увеличение фонда оплаты труда для обеспечения покупательной способности и материального уровня заработной платы перечисленных выше категорий работников.

Ключевые слова: скорректированный бюджет расходов на персонал, формирование дохода работника, социальные программы, снижение мотивированности и вовлеченности работников, перехода работников в конкурирующие компании, сравнение заработной платы с бюджетом расходов на персонал.

Abstract

The article analyzes changes in the personnel motivation system that directly depend on the introduction of a new, progressive scale for calculating personal income tax. It is noted that when adjusting the motivation system, it is necessary to start from the initially approved personnel expense budget in the organization, and also take into account that the personnel motivation system should not lose its stimulating function for employees, especially for managers and key employees. It was revealed that, as a rule, the taxpayer pays direct taxes independently from his own funds, but it is the personal income tax that the employer, as a tax agent, withholds from the employee's income and transfers to the budget. Taking into account the legislative changes introduced at the beginning of 2025 regarding the approval of a progressive tax scale, a number of recommendations for working with personnel in the organization should be implemented. In particular, due to the increase in the tax burden on highly paid employees, management and owners of companies, it is necessary to plan an increase in the wage fund to ensure the purchasing power and material level of wages for the above categories of employees.

Keywords: adjusted personnel expense budget, employee income generation, social programs, decreased employee motivation and involvement, employee transfer to competing companies, comparison of wages with personnel expense budget.

СУЩНОСТЬ И ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ НАЛОГА НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

Основным законом, регулирующим налогообложение российских граждан (физических лиц), является Налоговый кодекс Российской Федерации, в частности глава 23 части 2 Налогового кодекса Российской Федерации. Такая практика применяется не во всех странах, где под каждый отдельный вид налога утверждается отдельный законодательный акт. С другой стороны, в российском законодательном акте представлена полная картина о системе налогов и сборов в России. Зарубежом налог на доходы физических лиц (НДФЛ) называют подоходный налог. В Российской практике такое название также упоминалось в законодательстве до 2001 г. Однако независимо от названия налога законодательный акт в обязательном порядке содержит следующую суть НДФЛ:

- субъект налогообложения – налогоплательщики (физические лица), которые получают облагаемый налогом доход на территории страны;
- объект – налогооблагаемый доход налогоплательщиков, к которому относят любую оплату получаемых налогоплательщиком товаров, работ, услуг, имущественных прав без определения, в чьих интересах она производится;
- порядок определения налогооблагаемой базы;
- особенности налогообложения отдельных видов доходов и доходы, не подлежащие налогообложению;
- налоговые периоды;
- налоговые вычеты и др.

В отличие от некоторых зарубежных стран, в которых каждый вид налога регулируется отдельным законом, в России вся необходимая информация по налогообложению изложена в одном законодательном акте (Налоговом кодексе РФ), что достаточно удобно.

НДФЛ – это прямой налог, который по своей сути направлен на конкретный доход субъекта налогообложения, т. е. доход, прибыль, и исчисляемый в процентах от этого совокупного дохода физических или юридических лиц за вычетом документально подтверждённых расходов. НДФЛ является исключением из общего правила, поскольку на практике прямые налоги налогоплательщик уплачивает самостоительно из своих средств, а НДФЛ платит работодатель, как налоговый агент, удерживает из дохода работника и перечисляет в бюджет за работника.

Важнейшей особенностью и предпосылкой для введения в мировой практике прогрессивной шкалы подоходного налога является тот факт, что данный налог больше, чем какой-либо другой налог, зависит от доходности или правильно сказать платежеспособности плательщика налога.

Учитывая все вышеизложенное, можно утверждать, что основными предпосылками для введения налога на доходы были:

- социальная напряжённость при взимании налога с широких масс населения, подтверждая концепцию, что государство пополняет свои доходы в основном лишь за счёт усиления налоговой нагрузки на богатые слои общества;
- уровень экономического развития государства, обеспечивающий сильную и высокую концентрацию доходов различных слоев населения, что делает значительно выгодным введение прогрессивного налогообложения;
- рост рисков и вероятности уклонения от уплаты подоходного налога;
- техническая подготовленность налоговых органов.

Таким образом в исторической ретроспективе практически до XIX в. основными налогами в большинстве стран оставались косвенные налоги и налоги на имущество.

Принято считать, что впервые попытка внедрения подхода к введению так называемого подоходного налога была предпринята еще в середине XV в. в Англии во времена правления короля Генриха VI. Результатом данной попытки стало народное восстание в графстве Кент, по итогам которого более 10 самых богатых поместий были разграблены, титулованные особы и сборщик налога жестоко убиты. В итоге налог был отменен. Чуть позже предпринимались повторные попытки ввести подоходный налог в размере 10% при короле Эдуарде IV [8], однако решением министра финансов второй раз отменили применение налога.

Примерно через два столетия английский парламент сделал третью попытку введения налога, издав предварительно закон, согласно которому для дворян вводится «подушный налог», а для недворян – подоходный налог (около 5% в течение года). Недворяне продолжили сопротивление сборщикам налогов, в результате чего министерство финансов сообщило королю, что сборы налога оказались мизерными (0,2% от плана налогообложения в месяц), а сборщики налога регулярно рисуют жизнь и отказываются выходить на работу. В итоге третья попытка введения налога в Англии также захлебнулась и подоходный налог снова был отменён.

Во время англо-французской войны (около 1799 г.) в Англии случается очередной заход на введение подоходного налога, но уже в качестве некоторой временной меры, в размере 10% годовых. Но менее чем через 20 лет налог снова отменяют, и лишь с пятой попыткой в 1842 г. подоходный налог утверждается в Англии на постоянной основе. В других странах введение подоходного налога случилось существенно позже, на рубеже конца XIX – начала XX в.

Тенденция к введению на постоянной основе подоходного налога как правило обуславливается возрастающими расходами государств, связанными зачастую с ведением военных действий, что мы видим из вышеприведенной английской истории. И ровно аналогичная ситуация возникла в России, когда необходимость введения подоходного налога была обоснована высокими оборонными и военными расходами во времена Первой мировой войны. В частности, подоходный налог был введен Положением «Об установлении временного налога на прирост прибылей торгово-промышленных предприятий и вознаграждения личных промысловых занятий и о повышении размеров отчислений на погашение стоимости некоторых имуществ при исчислении прибылей, подлежащих обложению процентным сбором», в 1916 г.

Позднее ведомость для расчёта подлежащих налогообложению доходов стала меняться, конкретизироваться по специальным разрядам, включала оклады различных категорий работников в диапазоне от 1000 до 400 000 руб. Наименьшая ставка налога составляла 1%, наибольшая – 33%. Однако реализовать данный подход не позволила революция в России 1917 г., по этой причине внедрение разработанной системы подоходного налога не состоялось. Далее уже в период советского государства подоходный налог все же появился в России. При этом постреволюционный период 1917 г. внес отдельные корректировки в налогообложение доходов. В частности, Постановление «О повышении окладов государственного подоходного налога», принятное в июне 1917 г., значительно увеличило минимум дохода, который до этого налогом не облагался. Прогрессивная шкала категорий дохода получила своё развитие и дальнейшее дополнение, стала включать в себя 90 специальных разрядов, а ставка налога колебалась в диапазоне от 1% до 33%.

Наконец, в ближайшей истории России, а именно в 1991 г., Законом РСФСР от 7 декабря 1991 г. «О подоходном налоге» утвержден абсолютно новый порядок взимания подоходного

налога с граждан Российской Федерации. Одним из важных новых элементов такого порядка явилось введение налоговых льгот, а также единой прогрессивной шкалы ставок подоходного налога для граждан. Впоследствии прогрессивная шкала налога практически ежегодно дорабатывалась и пересматривалась.

РАЗЛИЧНЫЙ ДОХОД РАБОТНИКОВ И ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРЕССИВНОЙ ШКАЛЫ НДФЛ

С 1 января 2001 г. в России была утверждена и вступила в силу вторая часть Налогового кодекса РФ, которая и установила на достаточно длительный период единую шкалу налога на доходы физических лиц в размере 13%, которая действовала до конца 2024 г. Кроме этого, согласно Федеральному закону от 23.11.2020 была введена ставка НДФЛ 15% с доходов более 5 млн руб. Эти шкалы действовали до 01 января 2025 г.

С 01 января 2025 г. в России введена прогрессивная шкала НДФЛ, согласно которой ставка зависит от уровня и вида доходов физического лица. Следовательно, в настоящее время складывается очевидная тенденция к увеличению размеров взимаемых государством сумм НДФЛ по причине ввода прогрессивной шкалы и повышенных ставок налога в зависимости от увеличения суммы дохода физического лица. В таком порядке облагаются практически все виды доходов физических лиц (доходы по трудовым и гражданско-правовым договорам, лотерейные выигрыши, прибыль от контролируемых компаний и т.д.). Аналогичные ставки налога на доходы физических лиц распространяются и на заработки нерезидентов: иностранцев на патенте, высококвалифицированных иностранных специалистов, работающих дистанционно зарубежом, беженцев, переселенцев [1; 2].

Важно понимать, что повышенные ставки применяются не сразу ко всему доходу, а к сумме превышения. Для некоторых категорий граждан предусмотрены льготы: например, семьи с одним или двумя детьми и с доходами меньше 1,5 прожиточного минимума на человека могут вернуть 7% из 13% НДФЛ. Участники СВО, сотрудники полиции, Росгвардии, прокуратуры и других силовых ведомств платят НДФЛ как раньше: 13% в пределах 5 млн руб. и 15% с суммы свыше 5 млн руб. своего дохода.

Ставки применяются к совокупности налоговых баз, однако в налоговую базу не включаются:

- доходы в виде дивидендов;
- облагаемые по ставкам 30% и 35% доходы;
- доходы от продажи имущества;
- доходы от процентов по вкладам;
- доходы от продажи долей и акций организаций.

Доходы физических лиц в различной форме, особенно заработная плата наемных работников, всегда и во все времена являлась важнейшим инструментом управления и стимулирования работников со стороны собственников и руководства организации. Поэтому учитывая внедрение в России с 2025 г. прогрессивной шкалы налога на доходы физических лиц было бы целесообразным обратить внимание на зарубежный опыт и мировую практику применения налога на доходы, прояснить тенденции и сопоставимость подходов к порядку начисления, суммам, ставкам налога, а также акцентировать внимание организаций на рекомендациях в части работы с персоналом для недопущения дестабилизации в коллективах, дестимулирования руководства и высококвалифицированных специалистов, поскольку в силу их более высокого дохода новая системы НДФЛ в России в первую очередь отразится именно на этой категории работников.

К спорной стороне российской практики применения налога на доходы физических лиц можно отнести накопленную в постсоветский период многогранность искажений, неточностей, несправедливостей, которые не были разрешены длительные годы, в том числе в успешные экономические периоды. Причина заключается в том, что каждый раз, когда начинаются какие-либо корректировки практики применения НДФЛ по более-менее объективному и справедливому принципу, бюджет перестает получать доходы в силу, с одной стороны, роста налоговой нагрузки высокодоходных слоев населения, и с другой стороны, с одновременным снижением этой нагрузки для тех, чьи доходы ниже средних значений. Прослойка населения с доходом ниже среднего и малоимущие граждане составляют подавляющее большинство населения, размер подоходного налога с которой все равно больше, чем налогообложение «богатых». А если брать в расчет тот факт, что российская практика налогообложения строится на фискальном фундаменте, категорически не приемлющем ни малейшего снижения роста доходов бюджета, получается, что сначала выстраивается правильный вектор развития института подоходного налога, а затем сразу же само государство поворачивает это движение в сторону своей монопольной авторитарной коммерциализации.

Рассмотрение зарубежного опыта взимания подоходного налога позволит определить тенденции, а также возможные причины и цели изменения подхода к расчету НДФЛ в России.

Подоходный налог в США рассчитывается по прогрессивной шкале, ставки предусмотрены для одиноких налогоплательщиков. Граждане в браке подают совместно декларацию, для них верхняя ставка 37% будет применяться к доходу свыше 751 600 долл. Каждый штат США имеет собственную налоговую систему, которая может существенно отличаться от других штатов. Для родителей-одиночек также действуют свои шкалы [13].

В Китае подоходный налог рассчитывается по прогрессивной шкале в зависимости от суммы дохода. Доходы, полученные физическими лицами от частных предприятий, индивидуальных предприятий или партнёрств, обычно облагаются подоходным налогом по прогрессивной ставке от 5% до 35%. К остальным категориям доходов применяется фиксированная ставка в размере 20%. Наибольший налог платят сотрудники по найму, получающие ежемесячный доход свыше 100 тыс. юаней. Предусмотрена система налоговых вычетов [6; 11].

Во Франции подоходный налог рассчитывается по прогрессивной шкале. При расчёте суммы налога необходимо учитывать весь доход, полученный на территории Франции и за её пределами в случае наличия резидентства, а также официальный состав вашей семьи. В отличие от других стран во Франции налог исчисляется не с индивидуального физического лица, а с социально-административной структурой, называемой «домохозяйство». Таким образом в французском обществе стимулируется создание больших семей с несколькими детьми [3].

В Японии применяется прогрессивная шкала взимания подоходного налога [10; 12].

В Англии применяется прогрессивная шкала взимания подоходного налога. Утверждены определённые налоговые ставки, которые действуют на период с 6 апреля 2024 г. по 5 апреля 2025 г. Эти пороги налогообложения заморожены до апреля 2028 г. [13].

В Германии также действует прогрессивная шкала [9]. Система налогообложения физических лиц основывается на нескольких налоговых классах, которые определяют размер подоходного налога. Налоговый класс присваивается в

зависимости от семейного положения, наличия детей, количества рабочих мест и других факторов.

Можно сделать вывод, что применение прогрессивной шкалы подоходного налога является общемировой практикой [15–17], и влияние этой практики отразилось на решении введения прогрессивной шкалы НДФЛ в российское законодательство. Следует сказать, что ставки подоходного налога в экономически развитых странах значительно выше утвержденных в 2025 г. в России. Однако общий принцип формирования подхода к взиманию подоходного налога с физических лиц, основанный на том, что, чем больше зарабатывает физическое лицо, тем больше нужно платить подоходный налог, прослеживается во всех зарубежных практиках и воспринимается как справедливый.

Например, на ионьском референдуме 2016 г. 77% швейцарцев не поддержали идею о введении ежемесячного государственного безусловного платежа в качестве базового дохода для взрослых граждан в сумме 2500 франков и в пользу детей 625 франков. По мнению граждан-участников референдума такая безусловная выплата незаслуженная, т.е. она дестимулировала бы граждан к труду, вела бы к замещению рабочих мест мигрантами, и, как следствие, ухудшению ситуации с социальным страхованием и ослаблению национальной экономики, притоку мигрантов и дестабилизации уровня преступности [14; 18].

Таким образом можно сделать вывод, что переход России на применение прогрессивной шкалы налогообложения по налогу на доходы физических лиц обусловлен рядом целей, а именно:

- формирование и назначение налоговой нагрузки по принципу справедливости. Установление прямой зависимости величины налоговой ставки от суммы налоговой базы — дохода, полученного налогоплательщиком в налоговом периоде, где размер налога будет больше при большей сумме дохода;
- снижение разрыва в доходах богатых и бедных граждан. Предполагается, что с богатых слоев общества при взимании большей суммы налога разрыв между доходами в сравнении с бедными слоями общества сократится, соответственно ситуация приведет к снижению социального неравенства;
- рост поступлений в федеральный бюджет. Полученные сверхдоходы в бюджет в рамках применения прогрессивной шкалы НДФЛ можно будет направить на решение социально-экономических задач в России. В 2025 году планируется получение бюджетами разных уровней за счет роста потоков от НДФЛ на 533 млрд рублей больше. Помимо направления средств на реализацию национальных проектов, поддержку молодёжной политики, обеспечение социальных выплат и другие цели, не исключено использование дополнительных средств для финансирования расходов на оборону в условиях специальной военной операции;
- стимулирование экономического роста. Введение прогрессивной шкалы может стимулировать экономический рост за счёт повышения потребительской активности среди мало- и среднеобеспеченных граждан, однако учитывая высокую ключевую ставку Банка России и как результат высокую стоимость денег, данная цель является сложно реализуемой.

ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

По статистике в большинстве компаний различных отраслей экономики доля расходов на персонал может сущ-

ственно превышать половину и более величины общих затрат организации. В связи с введением новой прогрессивной шкалы НДФЛ расходы на персонал автоматически вырастают за счёт увеличения отчислений НДФЛ для таких категорий персонала, как руководители, высококвалифицированные специалисты и иные высокооплачиваемые работники. Поэтому работникам, ответственным за вопросы мотивации и управления фондом оплаты труда, необходимо скорректировать мотивационные схемы и модели, алгоритмы расчётов показателей, обеспечив, с одной стороны, удовлетворённость работников, не допустив снижения уровня стимулирования, а, с другой стороны, удержав размер фонда оплаты труда в финансово обеспеченных для организации рамках.

Прежде, чем говорить о конкретных изменениях в системе мотивации персонала, необходимо отталкиваться изначально от скорректированного бюджета расходов на персонал. Целесообразно провести корректировку всех попадающих под изменённую шкалу НДФЛ статей расходов на персонал. Во-первых, корректируются расходы на фиксированную и переменную (премиальную) части заработной платы, где необходимо применить прогрессивную шкалу НДФЛ при расчёте расходов на персонал для каждого конкретного работника, а не подразделения или организации в целом. Во-вторых, при планировании ресурсного плана на следующий отчётный период (план приёма работников в течение отчётного периода) учитывать новые ставки налога НДФЛ для вновь принимающего персонала. В-третьих, при формировании дохода работника за счёт статей, влияющих дополнительно на этот доход, а именно: социальные программы, льготы, компенсации (ДМС, оплата питания, оплата участия в спортивных мероприятиях и спортивного инвентаря, материальная помощь, оплата расходов на транспорт, расходов на средства защиты и на спецодежду) в расчётах необходимо предусмотреть момент, когда совокупный доход работника за определённый период превысит значение, к которому применяется другая ставка налога. В противном случае расчёт налога будет неверным.

Новая прогрессивная шкала НДФЛ станет дополнительной сложностью для работников подразделений подбора персонала и кадровых агентств. Станет гораздо сложнее рассчитать в моменте заработную плату кандидата «чистыми на руки», поскольку этот расчет будет связан с рядом факторов:

- понадобится учитывать все суммы дохода от оклада и премии до выплат льгот и компенсаций, идущих в доход работника;
- необходимо будет реализовать перенастройку расчетных алгоритмов, поскольку разные виды дохода облагаются по разным ставкам;
- нужно будет оценить влияние изменённых подходов к формированию налоговых вычетов, индивидуальные и эксклюзивные условия трудового соглашения с работником.

Таким образом с учетом введенных в начале 2025 г. законодательных изменений в части утверждения прогрессивной шкалы НДФЛ следует сделать следующие рекомендации по работе с персоналом [7]:

- в силу увеличения налоговой нагрузки на высокооплачиваемых работников, руководство и собственников компаний, необходимо планировать увеличение фонда оплаты труда для обеспечения покупательской способности и материального уровня заработной платы перечисленных выше категорий работников. Самым же работникам или ответственным работникам служб персонала в отношении руководства организаций и высококвалифицированных

специалистов рекомендуется «смоделировать» расчет зарплаты в целях адресной индексации потерь уровня зарплаты, чтобы избежать риски снижения мотивации и вовлеченности работников, а возможно и потенциальной текучести персонала, перехода ценных работников в конкурирующие компании [4];

- ответственным работникам служб по работе с персоналом и бухгалтерии организации совместно с ИТ-специалистами необходимо перенастраивать учетные системы, внести изменения в программное обеспечение для возможности правильного расчета заработной платы в 2025 г. из-за появления многоступенчатой основной шкалы, дополнительных шкал для других совокупностей налоговых баз и прочих изменений;
- избегать выдачи зарплаты «в конверте» и предупреждать работодателей о ее недопустимости, чтобы платить меньше НДФЛ и страховые взносы, а также недопустимости выплаты работникам, одновременно являющимся учредителями или акционерами, зарплаты под видом дивидендов для снижения налоговой нагрузки.

В качестве выводов отметим, что работа специалистов по мотивации и стимулированию персонала организации становится более сложной и разнообразной, функции разработки включают большее число параметров, которые необходимо учитывать на этапе формирования ключевых показателей эффективности и системы стимулирования в целом. Нужно проверять полученные суммы относительно новой шкалы НДФЛ и корректировать разработанные коэффициенты и показатели, постоянно сравнивая полученные результаты с утвержденным бюджетом расходов на персонал.

ЛИТЕРАТУРА

1. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 (НК РФ ч. 2), утв. Федеральным законом от 05.08.2000 № 117-ФЗ.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации (утв. Федеральным законом от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).
3. Franch tax summary 2025. <https://www.europeaccountants.com/france/tax/> <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-en-taxation-in-japan-202311.pdf/> https://drvj.org/wp-content/uploads/2021/03/Herbstschule_Wellmann.pdf (дата обращения: 20.04.2025).
4. Бурдюгова О.В., Коркешко О.Н., Прятков Р.М., Ахтымова А.А. Оценка персонала организации: цели, этапы, методы, критерии // Теория и практика современной науки. — 2016. — № 4 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-personala-organizatsii-tseli-etapy-metody-kriterii> (дата обращения: 20.04.2025).
5. Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal. URL: <https://esj.today/issue-6-2020.html> (дата обращения: 20.04.2025).
6. Википедия. Структура налогообложения в Китае [Электронный ресурс]. URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/Налогообложение_в_КНР (дата обращения: 20.04.2025).
7. Давыдов Н.А. Управление мультикультурными коллектиками: оценка культурной дистанции [Текст] / Н.А. Давыдов, Н.В. Давыдова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2025. — № 1 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-multikulturnymi-kollektivami-otsenka-kulturnoy-distantsiy> (дата обращения: 20.04.2025).
8. Налоги в странах мира // VisaSam. URL: <https://visasam.ru/emigration/vybor/nalogi-v-mire.html> (дата обращения: 20.04.2025).
9. НАЛОГОВОЕ ПРАВО. Осенняя школа DRJV: «Введение в немецкое право», Рихард Вельманн, 2020.
10. Отчет KPMG. Taxation in Japan 2023. — 248 с.
11. Постепова Е.Б. Современная налоговая система Китая: налоги на доходы и имущество физических лиц [Текст] / Е.Б. Постепова // Науковедение. — 2014. — № 6. — С. 140.
12. Шилкина К. Налогообложение физических лиц в Японии. [Электронный ресурс]. — URL: <https://gsl.org/ru/press-center/press/nalogooblozhenie-fizicheskikh-licz-v-yaponii> (дата обращения: 20.04.2025).
13. Amadeo K. National Debt under Obama // The Balance. 2017. June, 22. URL: <https://www.thebalance.com/national-debt-under-obama-3306293> (дата обращения: 20.04.2025).
14. The Federal Reserve's balance sheet. Federal Reserve, 2017. URL: https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/bst_fedsbalancesheet.html (дата обращения: 20.04.2025).
15. Ault H.J. Some Reflections on the OECD and the Sources of International Tax Principles // Tax Notes International. 2013, vol. 70, no. 12, pp. 1195–1201.
16. Thomas K.D. Presumptive Collection: A Prospect Theory Approach to Increasing Small Business Tax Compliance // Tax Law Review. 2013, vol. 67, no. 1, p. 119.
17. Madison A.D. The Futility of Tax Protester Arguments // Thomas Jefferson Law Review. 2014, vol. 36. no. 2, pp. 254–308.
18. Dean S.A. Tax Deregulation // New York University Law Review. 2011, vol. 86, no. 2. pp. 388–436.

REFERENCES

1. Nalogovyy'j kodeks Rossijskoj Federatsii. Chast' 2 [The Tax Code of the Russian Federation Part 2], utv. Federal'ny'm zakonom ot 05.08.2000 № 117-FZ;
2. Byudzhetny'j kodeks Rossijskoj Federatsii [Budget Code of the Russian Federation], (utv. Federal'ny'm zakonom от 31.07.1998 № 145-FZ (red. от 26.12.2024) (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.01.2025)
3. Franch tax summary 2025. URL: <https://www.europeaccountants.com/france/tax/> <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2023/jp-en-taxation-in-japan-202311.pdf/> https://drvj.org/wp-content/uploads/2021/03/Herbstschule_Wellmann.pdf (accessed: 20.04.2025).
4. Burdyugova O.V., Korkeshko O.N., Pry'tkov R.M., Axtymova A.A. Otsenka personala organizatsii: tseli, e'tapy', metody', kriterii [Assessment of the organization's personnel: goals, stages, methods, criteria] // Teoriya i praktika sovremennoj nauki. 2016, no. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-personala-organizatsii-tseli-etapy-metody-kriterii> (accessed: 20.04.2025)
5. Vestnik Evrazijskoj nauki / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today/issue-6-2020.html, no. 6, vol. 12. URL: <https://esj.today/issue-6-2020.html> (accessed: 20.04.2025).
6. Vikipediya. Struktura nalogoooblozheniya v Kitae [Wikipedia. Tax Structure in China] URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/Nalogooblozhenie_v_KNR (accessed: 20.04.2025).
7. Davy'dov N.A., Davy'dova N.V. Upravlenie mul'tikulturnymi kollektivami: otsenka kul'turnoy distantsii [Management of Multicultural Teams: Assessment of Cultural Distance] // Gumanitarnyye, social'no-e'konomicheskie i obshhestvennyye nauki. 2025, no. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-multikulturnymi-kollektivami-otsenka-kulturnoy-distantsiy> (accessed: 20.04.2025).

8. Nalogi v stranakh mira [Taxes in the World] // VisaSam. URL: <https://visasam.ru/emigration/vybor/nalogi-v-mire.html> (accessed: 20.04.2025).
9. NALOGOVOE PRAVO. Osennyya shkola DRJV: «Vvedenie v nemetskoe pravo» [TAX LAW. DRJV Autumn School: “Introduction to German Law”], Rixard Vell'mann, 2020.
10. Otchet KPMG. Taxation in Japan 2023. 248 s.
11. Pospelova E.B. Sovremennaya nalogovaya sistema Kitaya: nalogi na dokhody' i imushhestva fizicheskikh lits [The Modern Tax System of China: Taxes on Personal Income and Property] // Internet-zhurnal Naukovedenie. 2014, no. 6, p. 140.
12. Shilkina K. Nalogooblozhenie fizicheskikh lits v Yaponii [Taxation of Individuals in Japan]. URL: <https://gsl.org/ru/press-center/press/nalogooblozhenie-fizicheskikh-licz-v-yaponii> (accessed: 20.04.2025).
13. Amadeo K. National Debt under Obama // The Balance. 2017. June, 22. URL: <https://www.thebalance.com/national-debt-under-obama-3306293>
14. The Federal Reserve's balance sheet. Federal Reserve, 2017. URL: https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/bst_fedsbalancesheet.htm
15. Ault H.J. Some Reflections on the OECD and the Sources of International Tax Principles // Tax Notes International. 2013, vol. 70, no. 12, pp. 1195–1201.
16. Thomas K.D. Presumptive Collection: A Prospect Theory Approach to Increasing Small Business Tax Compliance // Tax Law Review. 2013, vol. 67, no. 1, p. 119.
17. Madison A.D. The Futility of Tax Protester Arguments // Thomas Jefferson Law Review. 2014, vol. 36, no. 2, pp. 254–308.
18. Dean S.A. Tax Deregulation // New York University Law Review. 2011, vol. 86, no. 2, pp. 388–436.

Баскина Т.В.

АУТСОРСИНГ В КАДРОВОЙ ИНДУСТРИИ

М.: Бомбара, 2025, 272 с.

Где и когда зародился аутсорсинг — интереснейшее явление с яркой историей? Почему существует столько разных видов аутсорсинга? Кому и зачем они нужны? В чем отличие между HR-аутсорсингом и аутсорсингом бизнес-процессов? Что собой представляет аутсорсинговый проект? Как стать профессионалом в сфере аутсорсинга?

Татьяна Баскина в своей книге дает исчерпывающие ответы на эти и многие другие вопросы. Вы узнаете об истории, различных видах аутсорсинга HR-функций и бизнес-процессов, увидите сегодняшний ландшафт HR-аутсорсинговых решений заглянете «под капот» технологии аутсорсингового проекта.

Источником вдохновения для книги стал 35*-летний практический опыт ANCOR — лидера кадровой индустрии страны.

Книга будет полезна широкому кругу читателей: руководителям и владельцам бизнеса, «профессорам кадровых наук» и «HR-юниорам», профессионалам в сфере закупок, финансов и юриспруденции, студентам и преподавателям профильных дисциплин в вузах. Она даст вам не только понимание того, что собой представляют аутсорсинг, но и станет практическим руководством в работе.



Бехтерев С.В., Бехтерева В.В.

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА ДЛЯ БИЗНЕСА. КАК СОЗДАТЬ СИЛЬНУЮ И БЫСТРУЮ КОМПАНИЮ

М.: Бомбара, 2025, 464 с.

Сергей и Виктория Бехтеревы занимаются спиральной динамикой более девяти лет. Они адаптировали для России и усилили классическую концепцию Дона Бека. На этой основе авторы создали практические инструменты, которые помогли сотням коммерческих и некоммерческих российских и зарубежных организаций. Авторы объясняют, как применение спиральной динамики позволяет успешноправляться с такими болями организаций, как невовлеченность персонала, бюрократия, выгорание лидеров, конфликты между подразделениями, бессмысленность работы и многие другие.

В книге описан пошаговый план развития бизнеса в соответствии с теми целями, которых хочет добиться компания. А еще можно узнать, как:

- руководить так, чтобы сотрудники сами закрывали зоны безответственности, улучшали процессы и регламенты, предлагали идеи;
- менять отношение персонала от саботирующего к вовлеченному;
- предотвращать или безболезненно переживать кризисы;
- перейти от авторитарного менеджмента к самоуправляемой организации.

