



# АССОЦИАЦИЯ «РОССИЙСКО-ТУРЕЦКИЙ ДИАЛОГ». НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ РАЗВИТИЯ

2023 год выдался крайне насыщенным с точки зрения развития делового взаимодействия между Россией и Турцией. Ассоциацией была проведена большая работа: начали работу профильные комитеты, которые занимаются лоббированием инициатив бизнес-сообщества в интересах членов Ассоциации; было оказано содействие регионам в открытии их торговых представительств в Турции – в Стамбуле открылось представительство Корпорации развития Енисейской Сибири; прошёл целый ряд бизнес-миссий при непосредственном участии Ассоциации. Члены Ассоциации принимали участие в крупнейших форумах и иных бизнес-мероприятиях как на территории России, так и за рубежом. Бизнес-партнёрство России и Турции крепнет, развивается, и в 2024 году предстоит решить ещё больше задач, которые будут способствовать развитию экономического партнёрства России и Турции.



## АССОЦИАЦИЯ «РОССИЙСКО-ТУРЕЦКИЙ ДИАЛОГ» ПОДВЕЛА ИТОГИ ГОДА

**13** декабря Ассоциация «Российско-Турецкий диалог» при поддержке ТПП РФ и информационной поддержке Russian Business Guide провела заседание круглого стола, на котором были подведены итоги работы Ассоциации за 2023 год и обозначены дальнейшие направления деятельности в 2024 году.



Встречу открыло выступление президента Ассоциации РТД Арсена Аюпова. *«Сегодня развитие торговых отношений, сотрудничество в промышленной сфере между Россией и Турцией получают особую динамику. Мы видим, что турецкие промышленные компании готовы инвестировать в развитие производств в России, развивать кооперацию в сфере производства, и оказываем активное содействие в расширении контактов между российскими и турецкими деловыми кругами»*, – отметил он.

В своих выступлениях руководители Ассоциации РТД рассказали о важных этапах развития Ассоциации. *«В новой экономической реальности – в условиях санкционного давления западных стран – Турция играет особую роль стратегического партнёра для России. Это обусловлено и географическим положением, и ролью логистического хаба, и широко диверсифицированной экономикой. Ассоциация «Российско-Турецкий диалог» начала свою деятельность в 2021 году. Активная работа по выстраиванию взаимодействия с турецким бизнесом, с отраслевыми объединениями Турции пришлась на 2022-2023 годы. Нами организована совместная работа с Российско-Турецким деловым советом, РТБВ, Российско-Турецкой рабочей группой РСПП и другими структурами. Это позволяет сформировать мобильную систему для выхода российских компаний на турецкий рынок»*, – отметила Мария Суворовская, вице-президент Ассоциации «Российско-Турецкий диалог».

Были отмечены основные события, которые произошли в жизни Ассоциации в 2023 году: это участие во многих крупных международных форумах, подписание ряда важнейших соглашений, создание в рамках Ассоциации профильных отраслевых комитетов, организация бизнес-миссий из регионов РФ в Турецкую Республику, начало работы по открытию представительств субъектов РФ в Турции. *«В этом году мы оказали содействие в открытии представительства в Стамбуле Корпорации развития Енисейской Сибири. Красноярский край стал одним из первых регионов РФ, имеющих своё представительство в Турции»*, – заявил Арсен Аюпов. – *Его торжественное открытие состоялось во время бизнес-миссии официальной делегации Красноярского края в Турцию. Была проведена большая подготовительная ра-*



*бота, и фактически представительство уже несколько месяцев активно работает. Мы очень довольны результатами. По ходу бизнес-миссии было подписано 10 соглашений о сотрудничестве – это конкретные и очень впечатляющие результаты»*.

Были озвучены и конкретные направления работы Ассоциации в 2024 году. Так, Мария Суворовская рассказала о том, что сегодня от турецких партнёров в Ассоциацию всё чаще поступают вопросы не только по импорту-экспорту товаров, но и про возможности локализации здесь своих производств. Отталкиваясь от запросов членов Ассоциации, в следующем году Ассоциация планирует запуск промышленного парка турецкого бизнеса на территории ЦФО. В парке планируется участие турецких предприятий из самых разных отраслей производств.

Владимир Эммер, представитель ТПП РФ в Турецкой Республике, в своём выступлении также подчеркнул, что сегодня интересы деловых кругов Турции лежат не только в сфере сырьевого экспорта: всё активнее развиваются поставки из РФ других групп товаров – косметики, удобрений, химической продукции и пр., есть заинтересованность в сотрудничестве в сфере машиностроения, энергетики. Он также отметил всё растущий интерес к электронной коммерции.

Руководитель Центра поддержки экспорта РЭЦ Павел Шибилев рассказал о тех мерах поддержки, которыми могут воспользоваться российские производители, заинтересованные в ВЭД.

В частности, Даниэла Эдис, генеральный директор компании «Дива Экспорт», оператора дегустационно-демонстрационного павильона АПК России в Турции, рассказала, что в рамках программы Good Food Russia от РЭЦ сегодня уже было отгружено продукции на 450 млн рублей, и, несмотря на сложную процедуру регистрации продовольственных товаров в Турции, про-

движение продукции российских производителей набирает обороты, в павильоне уже представлены товары от 85 компаний.

В ходе круглого стола также прозвучали выступления представителей отраслевых комитетов, которые сегодня действуют в рамках Ассоциации РТД. Иван Стародубцев, представитель «Руссофт» в Турции и председатель Комитета Ассоциации РТД по информационным технологиям, отметил, что есть значительный потенциал для экспорта российских IT-проектов в Турцию и сотрудничества в этой сфере, но необходимы правильные и долгосрочные меры, в том числе и принятые на правительственном уровне, которые будут способствовать развитию этой сферы.

Евгений Никифоренко, представитель группы компаний «Б1», возглавляющей Комитет по налогам, таможене, праву и сопровождению бизнеса, в своём выступлении затронул актуальные вопросы налогового регулирования и трансфертного ценообразования. Антон Левдонский, заместитель председателя комитета, старший менеджер по финансовому консультированию группы компаний «Мариллион», осветил тему инвестиций турецких компаний в Россию и те организационные вопросы, которые требуют особого внимания при выходе на новые рынки.

О возможностях сотрудничества в производственной сфере и перспективных направлениях рассказал глава Комитета по промышленности Антон Якушев, руководитель проектных продаж компрессорных установок АО «Далгакыран-М».

Также на круглом столе была затронута тема межрегиональной коммуникации. Своим опытом в развитии российско-турецкого партнёрства поделились представители Липецкой и Ульяновской областей, Красноярского края, Республики Крым.

Завершилось мероприятие вручением памятных дипломов членам Ассоциации – «За успешное развитие международного диалога, реализацию эффективных проектов и вклад в деловую коммуникацию с Турецкой Республикой».

За этот год удалось добиться очень многого, а впереди у Ассоциации «Российско-Турецкий диалог» ещё больше работы, направленной на развитие контактов между российскими и турецкими деловыми кругами с целью развития международного бизнес-взаимодействия.



**On** December 13, the Association “Russian-Turkish Dialogue” with the support of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation and information support of the Russian Business Guide held a roundtable meeting, which summarized the results of the Association's work for 2023 and outlined further directions of activity in 2024.

## THE ASSOCIATION “RUSSIAN-TURKISH DIALOGUE” SUMMARIZED THE RESULTS OF THE YEAR

The meeting was opened by the speech of Arsen Ayupov, President of RTD Association. “Today, the development of trade relations, cooperation in the industrial sphere between Russia and Turkey are getting a special dynamics. We see that Turkish industrial companies are ready to invest in the development of production facilities in Russia, to develop cooperation in the field of production, and we provide active assistance in expanding contacts between Russian and Turkish business circles,” he noted.

In their speeches, the heads of the RTD Association spoke about the important stages of the Association's development. “In the new economic reality – under the sanctions pressure of Western countries – Turkey plays a special role of a strategic partner for Russia. This is due to its geographical location, its role as a logistics hub, and its widely diversified economy. The Association “Russian-Turkish Dialogue” started its activities in 2021. Active work on building cooperation with Turkish business and industry associations in Turkey took place in 2022-2023. We have organized joint work with the Russian-Turkish Business Council, RTIB, the Russian-Turkish Working Group of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs and other structures. This allows us to form a mobile system for Russian companies to enter the Turkish market,” said Maria Suvorovskaya, Vice-President of the Association “Russian-Turkish Dialogue”.

The main events that took place in the life of the Association in 2023 were noted: these are participation in many major international forums, signing of a number of important agreements, creation of specialized industry committees within the Association, organization of business missions from the regions of the Russian Federation to the Republic of Turkey, the beginning of work on opening representative offices of the Russian Federation subjects in Turkey. “This year we assisted in opening a representative office in Istanbul for the Yenisey Siberia Development Corporation. Krasnoyarsk region became one of the first regions of the Russian Federation to have its representative office in Turkey,” said Arsen Ayupov. “Its grand opening took place

during the business mission of the Krasnoyarsk region official delegation to Turkey. A lot of preparatory work was carried out, and in fact the representative office has been actively working for several months already. We are very pleased with the results. During the business mission 10 agreements on cooperation were signed – these are concrete and very impressive results.”

Specific directions of the Association's work in 2024 were also announced. Thus, Maria Suvorovskaya said that today the Association receives more and more questions from Turkish partners not only about import-export of goods, but also about the possibility of localization of their production facilities here. Based on the requests of the Association members, next year the Association plans to launch an industrial park for Turkish business in the territory of the Central Federal District. Turkish enterprises from various branches of production are planned to participate in the park.

Vladimir Emmer, representative of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation in the Republic of Turkey, in his speech also emphasized that today the interests of Turkish business circles lie not only in the sphere of raw materials export: supplies from Russia of other groups of goods – cosmetics, fertilizers, chemical products, etc. – are developing more and more actively, there is interest in cooperation in the sphere of mechanical engineering and energy. He also noted the growing interest in e-commerce.

Pavel Shibilov, Head of the REC Export Support Center, spoke about the support measures available to Russian producers interested in foreign economic activity.

In particular, Daniela Edis, General Director of Diva Export, the operator of the tasting and demonstration pavilion of the AIC of Russia in Turkey, said that within the framework of the “Good Food Russia” program of the REC, products worth 450 million rubles have already been shipped today, and despite the complicated procedure of registration of food products in Turkey, the promotion of products of Russian producers is gaining momentum, the pavilion has already presented products of 85 companies.

During the round table there were also speeches of the representatives of the industrial committees, which today operate within the RTD Association. Ivan Starodubtsev, the representative of Russoft in Turkey and the Chairman of the Information Technologies Committee of the RTD Association, noted that there is a significant potential for export of Russian IT projects to Turkey and cooperation in this sphere, but correct and long-term measures are needed, including those at the government level, which will contribute to the development of this sphere.

Evgeniy Nikiforenko, the representative of B1 Group of Companies, who heads the Committee on Taxes, Customs, Law and Business Support, touched upon the current issues of tax regulation and transfer pricing in his speech. Anton Levodonsky, Deputy Chairman of the Committee, Senior Manager for Financial Consulting of Marillion Group of Companies, highlighted the issue of investments of Turkish companies in Russia and the organizational issues that require special attention when entering new markets.

Anton Yakushev, the Head of the Industry Committee and the Project Sales Manager of the Compressor Units of JSC Dalgakiran-M, spoke about the possibilities and promising directions of cooperation in the field of production.

The topic of interregional communication was also discussed at the round table. Representatives of Lipetsk and Ulyanovsk regions, Krasnoyarsk region, Republic of Crimea shared their experience in the development of Russian-Turkish partnership.

The event ended with the presentation of memorable diplomas to the members of the Association “For successful development of international dialogue, implementation of effective projects and contribution to business communication with the Republic of Turkey”.

This year the Association “Russian-Turkish Dialogue” has achieved a lot, and the Association still has a lot of work to do in order to develop contacts between Russian and Turkish business circles for the development of international business interaction.

## «МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО В ОБЛАСТИ ДЕРЕВООБРАБОТКИ.

### Опыт взаимодействия в новой экономической реальности между Россией и Турцией»

**8** февраля 2024 г. Ассоциация «Российско-Турецкий диалог» при поддержке ТПП РФ и информационной поддержке Russian Business Guide провела круглый стол на тему «Международное сотрудничество в области деревообработки. Опыт взаимодействия в новой экономической реальности между Россией и Турцией».



В дискуссии приняли участие представители правительств регионов, руководители компаний, отраслевых ассоциаций Турции, корпораций развития регионов РФ, банков и объединений бизнеса. Модератором встречи выступила Мария Суворовская, вице-президент Ассоциации РТД.

«России есть что предложить Турции в сфере деревообработки, и есть то, что мы готовы перенять от турецких компаний, работающих в этой сфере. Сегодня многие наши турецкие партнёры рассматривают российский рынок с точки зрения локализации здесь производства по переработке древесины, а российские регионы, в свою очередь, готовы принять турецких производителей, так что самое время приходить и открывать предприятия в регионах России», – отметил во вступительном слове президент Ассоциации «Российско-Турецкий диалог» **Арсен Аюпов**.

Игорь Крысанов, заместитель председателя Комитета ТПП РФ по предпринимательству в лесном комплексе, отметил, что международное партнёрство в сфере лесной промышленности является одним из приоритетных направлений. Торгово-промышленная палата готова оказать всестороннее содействие и консультационную поддержку по вопросам развития турецких производств в России. А также – принимать активное участие в организации мероприятий с привлечением российских и турецких представителей лесопромышленного комплекса с целью выработки решений по обеспечению взаимовыгодного сотрудничества между Россией и Турцией.

Как заметил Тимур Иртуганов, генеральный директор Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России, у России уже нарабатан хороший опыт партнёрства с турецкими отраслевыми компаниями. В качестве успешного примера такого партнёрства спикер назвал компанию *Kastamonu*, которая давно и успешно работает в сфере деревообрабатывающей промышленности на российском рынке. «Без *Kastamonu* уже невозможно себе представить деревообрабатывающий и мебельный рынок России, но что особенно важно – компания инвестирует средства в развитие отраслей и применяет системный подход к работе на российском рынке. Подобный опыт может служить отличным ориентиром для других турецких производителей», – отметил **Тимур Иртуганов**.

Руководитель направления по развитию международных проектов РЭЦ Наджибулло Гаффорзода Джаббори рассказал о мерах поддержки производителей лесопромышленного комплекса по линии Группы РЭЦ.

В ходе круглого стола также выступили руководители турецких отраслевых ассоциаций: Erkan Kalafat – президент Ассоциации деревообрабатывающих промышленников и специалистов (AHŞAPDER); Mustafa Şişman – член правления Ассоциации предпринимателей лесной промышленности Турции (TORID). Руководители профессиональных объединений подтвердили свою заинтересованность в развитии промышленной кооперации с российскими компаниями, они также затронули вопросы логистики, поставок оборудования и другие отрасле-

вые вопросы, которые требуют внимания участников рынка.

В дискуссии приняли участие и представители субъектов РФ: Ильдар Бикбаев – заместитель полномочного представителя Республики Башкортостан при президенте РФ, Анастасия Мундро – представитель АНО «Корпорация развития Енисейской Сибири»; Дмитрий Юрков – представитель губернатора Архангельской области по развитию Арктики; Алёна Киселева – руководитель направления по привлечению инвестиций АО «Корпорация развития Ульяновской области». Они рассказали участникам встречи о той работе, которая сегодня идёт в регионах по расширению сотрудничества с турецкими компаниями, специализирующимися на обработке древесины и лесопромышленной продукции, о тех инвестиционных проектах, которые реализуются сегодня в этой сфере в регионах. Также региональные представители отметили, что сегодня созданы действенные механизмы господдержки инвестиционных проектов, и кооперация в этой сфере, создание совместных предприятий и участие турецких компаний в региональных инвестиционных проектах будут способствовать укреплению делового взаимодействия между Россией и Турцией.

Объединённые усилия России и Турции могут привести к созданию совместных предприятий, обмену технологиями и опытом, а также к развитию новых рынков сбыта. На фоне глобальных изменений в мировой экономике такое сотрудничество может стать важным фактором для стабильного развития обеих стран.

**On** February 8, 2024 the Association “Russian-Turkish Dialogue” with the support of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation and information support of the Russian Business Guide held a round table on “International cooperation in the field of woodworking. Experience of interaction in the new economic reality between Russia and Turkey”.

## “INTERNATIONAL COOPERATION IN THE FIELD OF WOODWORKING.

### Experience of interaction in the new economic reality”

The discussion was attended by representatives of regional governments, heads of companies, industrial associations of Turkey, development corporations of Russian regions, banks and business associations. The meeting was moderated by Maria Suvorovskaya, Vice President of the RTD Association.

*“Russia has something to offer Turkey in woodworking, and there is something that we are ready to adopt from Turkish companies working in this field. Today, many of our Turkish partners are considering the Russian market from the point of view of localization of wood processing production here, and Russian regions, in turn, are ready to accept Turkish manufacturers, so it is high time to come and open enterprises in the regions of Russia,”* said in the opening speech the President of the Association “Russian-Turkish Dialogue” **Arsen Ayupov**.

Igor Krysanov, Deputy Chairman of the Russian Chamber of Commerce and Industry Committee on Forestry Entrepreneurship, noted that international partnership in the timber industry is one of the priority areas. The Chamber of Commerce and Industry is ready to provide comprehensive assistance and consulting support for the development of Turkish production in Russia. And also – to take an active part in the organization of events involving Russian and Turkish representatives of the timber industry in order to develop solutions to ensure mutually beneficial cooperation between Russia and Turkey.

Timur Irtuganov, General Director of the Association of Furniture and Wood Processing Industries of Russia, noted that Russia has already gained good experience of partnership with Turkish industrial companies. As a successful example of such a partnership, the

speaker mentioned the Kastamonu company, which has been successfully operating in the woodworking industry on the Russian market for a long time. *“It is impossible to imagine the woodworking and furniture market in Russia without Kastamonu, but what is especially important – the company invests in the development of industries and applies a systematic approach to work in the Russian market. Such experience can serve as an excellent reference for other Turkish manufacturers,”* said **Timur Irtuganov**.

Najibullo Gafforzoda Jabbori, Head of International Projects Development at REC, spoke about the support provided by the REC Group to producers in the timber industry.

The heads of Turkish industry associations also spoke at the roundtable: Erkan Kalafat-President of the Association of Industrialists and Professionals of the Wood Industry (AHŞAPDER); Mustafa Şişman -Member of the Board of the Turkish Forest Industry Entrepreneurs” Association (TORID). The leaders of the professional associations confirmed their interest in the development of industrial cooperation with Russian companies, they also touched upon logistics, equipment supply and other issues of the industry that require the attention of the market participants.

Representatives of the constituent entities of the Russian Federation also took part in the discussion: Ildar Bikbayev -Deputy Plenipotentiary Representative of the Republic of Bashkortostan under the President of the Russian Federation, Anastasia Mundry – Representative of the Autonomous Non-Profit Organization “Corporation for the Development of Yenisey Siberia”, Dmitry Yurkov -Representative of the Governor of the Arkhangelsk Region for the Development of the Arctic, Alyona Kiseleva – Head of the Investment Attraction Department of JSC “Corporation for the Development of the Ulyanovsk Region”. They told the participants of the meeting about the work being done in the regions to expand cooperation with Turkish companies specializing in wood processing and wood products, about the investment projects that are being implemented in the regions in this area today. The representatives of the regions also noted that today effective mechanisms of state support of investment projects have been created and cooperation in this sphere, creation of joint ventures and participation of Turkish companies in regional investment projects will contribute to strengthening of business interaction between Russia and Turkey.

The joint efforts of Russia and Turkey can lead to the creation of joint ventures, the exchange of technologies and experience, and the development of new markets. Against the background of global changes in the world economy, such cooperation can become an important factor for the stable development of both countries.



**НАТАЛЬЯ ЦОЙ:**

«ЦИФРОВЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ  
ПОМОГАЮТ  
ПРИНИМАТЬ  
ВЕРНЫЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
РЕШЕНИЯ»



**С**егодня цифровые технологии играют ключевую роль в повышении эффективности бизнеса: они позволяют быстро адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, стимулируют компании принимать нестандартные решения, которые позволяют им расти и развиваться. Вместе с технологиями меняются и роли руководителей компаний. Специалисты группы компаний «Мариллион» обладают значительным опытом успешной реализации проектов по цифровизации бизнес-процессов. О том, как технологии меняют работу финансовых команд в цифровой экономике, – в интервью с Натальей Цой, управляющим партнёром группы компаний «Мариллион».

**– Наталья, какие тенденции в работе финансовой команды в новых реалиях вы могли бы отметить?**

– В современном понимании финансовый директор не просто выполняет учётные функции – он является бизнес-партнёром, который принимает активное участие не только в финансовом учёте, но и во всех бизнес-процессах внутри компании, подключается к разработке стратегии развития. Соответственно, в сфере его ответственности находится и рост эффективности бизнеса.

Кроме того, рынок сегодня крайне динамичен, и управленцам в финансовой сфере жизненно необходим мониторинг показателей в режиме реального времени, чтобы сохранять ликвидность и финансовую устойчивость бизнеса. Например, финансовому менеджеру требуется оперативно отслеживать и планировать остатки по счетам, платежи, выручку, задолженность, инструменты инвестирования и т. д. Одна из ключевых задач современного финансового директора – собирать, обобщать, анализировать и прогнозировать в реальном времени финансовые данные.

Мы наблюдаем растущий спрос на специалистов в финансовой сфере и вместе с тем рост требований к их квалификации. В текущих реалиях эффективное использование цифровых решений позволяет вывести финансовую функцию на новый уровень.

**– Какие аналитические инструменты сегодня используются клиентами компании?**

– Группа компаний «Мариллион» является официальным партнёром 1С, и, конечно, мы используем различные программные

продукты 1С, занимаемся их внедрением, доработкой, интеграцией с корпоративными системами, разрабатываем различные аналитические отчёты для бизнеса. Особое внимание сейчас уделяется продуктам 1С:ERP – как альтернативе иностранных решений. Мы занимаемся их доработкой под нужды клиентов: например, для формирования отчётов по дебиторской задолженности, по расчёту маржинальности товаров; настраиваем различные блоки, которые позволяют планировать затраты, составлять и контролировать бюджеты.

Активно применяются в финансах различные BI-системы (системы бизнес-аналитики, Business Intelligence). Они позволяют визуализировать, систематизировать и анализировать показатели компаний, выдавая отчёты в удобном для восприятия виде – наглядных графиков, таблиц, диаграмм, которые при этом обновляются в режиме реального времени. Сегодня финансовые специалисты должны уметь работать с BI-системами, чтобы оперативно выявлять риски, делать точные выводы и принимать верные стратегические решения.

#### **– За счёт каких ИТ-инструментов можно достичь сокращения затрат?**

– Если мы говорим об учётной функции, то это можно сделать, например, при помощи внедрения новых или доработки имеющихся программных продуктов и автоматизации процессов. Так, для одного из клиентов мы сократили трудозатраты бухгалтерской команды на 25% за счёт внедрения распознавания первичных документов, а на базе «1С:Документооборот» мы автоматизировали процесс подготовки авансовых отчётов, что существенно сократило трудозатраты бухгалтера и усилило контроль над расходами компании.

Как известно, одна из самых серьёзных статей расходов для любого бизнеса – это фонд оплаты труда. В условиях нехватки качественных кадров большую роль играет эффективное управление командой. У нас есть несколько решений, направленных на сотрудников: это и кадровый портал с персональным кабинетом, и система оценки персонала, которую мы разрабатываем на основе «1С:Документооборот». Такие решения позволяют не только напрямую сократить затраты, но и увеличить ценность компании в глазах сотрудников, тем самым снижая текучесть кадров.

Стоит упомянуть и систематизацию работы с договорами, счетами, что улучшает взаимодействие с контрагентами, упрощает рутинные процессы и обеспечивает более быстрое принятие решений.

#### **– Какие действия предпринимают для увеличения выручки компании, которые являются вашими клиентами?**

– Сегодня многие участники рынка пересматривают свои бизнес-стратегии, в том

числе и рынки сбыта. Многие компании запускают торговлю на маркетплейсах: в некоторых случаях через этот канал проходит до 90% продаж. Как следствие, это требует изменения бизнес-процессов, внедрения дополнительной аналитики, инструментов контроля и работы с большим объёмом информации. Мы помогаем клиентам вносить изменения в учётные программы и политики, строить системы дополнительного контроля, при необходимости берём на себя отдельные участки учёта и т. д.

#### **– Эксперты группы компаний «Мариллион» являются заместителями председателей Комитета по налогам, таможен, праву и сопровождению бизнеса в Ассоциации «Российско-Турецкий диалог». С какими проблемами сейчас сталкиваются участники международных деловых взаимоотношений?**

– Турецкий бизнес сталкивается с рядом сложностей и вопросов при работе в России – решаемыми и нерешаемыми, на первый взгляд; очевидными и более скрытыми, которые можно выявить в ходе более детального обсуждения. Мы всегда готовы помогать представителям бизнеса, прорабатывать их запросы по широкому кругу направлений, которые включают в себя:

- вопросы локализации в РФ (выход на рынок, локализация производства и пр.): правовые вопросы открытия и структурирования бизнеса – создание операционных, холдинговых, юридических структур в России;
- текущие изменения законодательства,

в частности вопросы движения капитала, валютных ограничений и налогообложения;

● практические вопросы работы в РФ – комплаенс при работе в России, работа с банками и проведение трансграничных платежей, финансирование (внутреннее и внешнее) и репатриация прибыли, сделки M&A и т. д.

#### **– Какие рекомендации вы можете дать компаниям, которые хотят быть успешными и развиваться, не отставая от мировых трендов?**

– Следить за решениями, тенденциями, не бояться пробовать новое и быть открытыми для изменений. Поддерживать осведомлённость команды о новых тенденциях и отрабатывать сопротивление в отношении новых технологий. Руководители компаний хорошо знают, что не все сотрудники положительно реагируют на внедрение новых инструментов. В таких случаях команде необходимо чётко объяснить цели внедрения, наглядно показать, каким образом изменятся их привычные процессы, и продемонстрировать ожидаемые результаты и улучшения.

Безусловно, внедрение любой системы требует дополнительных финансовых вложений. Стоит оценивать их как инвестиции, учитывая риски и сроки окупаемости. Чтобы процесс был управляемым, мы рекомендуем привлекать экспертов, которые помогут подобрать подходящее решение и заранее расскажут о возможных сложностях при его внедрении.



Для одного из клиентов мы сократили трудозатраты бухгалтерской команды на 25% за счёт внедрения распознавания первичных документов, а на базе «1С:Документооборот» мы автоматизировали процесс подготовки авансовых отчётов, что существенно сократило трудозатраты бухгалтера и усилило контроль над расходами компании.



**T**oday, digital technologies play a key role in improving business efficiency – they allow companies to quickly adapt to changing market conditions and encourage to make unconventional decisions that help them grow and develop. As technologies change, so do the roles of business leaders. Marillion specialists have extensive experience in the successful implementation of business process digitalization projects. How technology is changing the work of finance teams in the digital economy is the subject of an interview with NATALIA TSOY, Managing Partner of Marillion Group.

## NATALIA TSOY:

“DIGITAL TECHNOLOGIES HELP TO MAKE THE RIGHT STRATEGIC DECISIONS”



– *Natalia, what trends in the finance team's work in the new realities could you highlight?*

– In the modern sense, the CFO performs not only accounting functions – it is a business partner who actively participates not only in financial accounting, but also in all business processes within the company and is involved

in the development strategy. As a result, they are also responsible for increasing the company's efficiency.

In addition, the market today is extremely dynamic, and financial executives need to monitor indicators in real time in order to maintain the liquidity and financial stability of the business. For example, a financial

manager must quickly monitor and plan account balances, payments, revenues, debt, investment instruments, etc. One of the key responsibilities of a modern CFO is to collect, aggregate, analyze and forecast financial data in real time.

We are witnessing a growing demand for financial professionals and an increase in the

requirements for their qualifications. In today's reality, the effective use of digital solutions can take the finance function to a new level.

**- What analytical tools are used by your clients today?**

- Marillion Group is an official partner of 1C, and, of course, we use various 1C software products, deal with their implementation, improvement, integration with corporate systems, and develop various analytical reports for business. Special attention is now paid to 1C:ERP products as an alternative to foreign solutions. We adapt them to meet the needs of our clients: for example, to generate reports on account receivables, to calculate the margin of goods, we customize various reports that allow to forecast costs, make and control budgets.

Various BI systems (business intelligence systems) are actively used in finance. They make it possible to visualize, systematize and analyze the company's indicators and provide reports in a user-friendly form – visual graphs, tables, charts that are updated in real time. Today, financial specialists must be able to work with BI systems to quickly identify risks, draw accurate conclusions, and make the right strategic decisions.

**- What IT tools can be used to reduce costs?**

- If we are talking about the accounting function, it can be done by implementing new or upgrading existing software products and automating processes. For example, for one of our clients we reduced the labour costs of the accounting team by 25% by implementing the primary document recognition, and on the basis of "1C:Document Management" we automated the process of preparing expense notes reports, which significantly reduced the accountant's labour costs and strengthened the control over the company's expenses.

As you know, one of the most serious expenses for any company is the labour costs. With the shortage of qualified staff, effective team management plays a significant role. We have several solutions for employee management: an HR portal with the employee accounts and the staff evaluation system, which we have developed on the basis of "1C: Document Management". Such solutions allow us not only to directly reduce costs, but also to increase the value of the company in the eyes of employees, thus reducing staff turnover.

It is also worth mentioning the systematization of work with contracts and invoices, which improves interaction with counterparts, simplifies routine processes and ensures faster decision-making.

**- What are your clients doing to increase their revenues?**

- Today, many market players are rethinking their business strategies, including their sales markets. Many companies are starting to trade on marketplaces: in some cases, up to 90% of sales go through this channel. As a result, this requires changes

in business processes, the introduction of additional analytical and control tools, and working with large amounts of information. We help our clients make changes to accounting programs and policies, build additional control systems, take over certain accounting areas, if necessary, etc.

**- Marillion experts are deputy chairmen of the Tax, Customs, Legal and Business Support Committee of the Russian-Turkish Dialogue Association. What are the problems faced by the participants of international business relations?**

- Turkish business faces a number of difficulties and issues when doing business in Russia – solvable and unsolvable, at a first glance, obvious and hidden, which can be revealed during a more detailed discussion. We are always ready to help business representatives to solve their problems in a wide range of areas, including:

- localization issues in Russia (market entry, production localization, etc.)
- Legal issues of opening and structuring a business – setting up operational, holding and legal structures in Russia;
- recent changes in legislation, in particular capital flow issues, currency restrictions and taxation;

● practical issues of working in Russia: compliance when working in Russia, working with banks and making cross-border payments, financing (internal and external) and repatriation of profits, M&A transactions, etc.

**- What recommendations can you give to companies that want to be successful and evolve without falling behind global trends?**

- Keep an eye on solutions and trends, don't be afraid to try new things and be open to change. Keep the team aware of new trends and overcome resistance to new technologies. Business leaders are aware that not all employees respond positively to the introduction of new tools. In such cases, the team needs to clearly explain the implementation goals, visualize how their routine processes will change, and show the expected results and improvements.

Of course, implementing any system requires additional financial investment. It is worth evaluating it as an investment, taking into account risks and payback periods. To keep the process manageable, we recommend engaging experts who can help you choose the right solution and warn you in advance of potential implementation difficulties.



For one of our clients we reduced the labour costs of the accounting team by 25% by implementing the primary document recognition, and on the basis of "1C:Document Management" we automated the process of preparing expense notes reports, which significantly reduced the accountant's labour costs and strengthened the control over the company's expenses.



# НАЛОГОВЫЕ АСПЕКТЫ структурирования инвестиций российского бизнеса в Турцию

**РАСКАЗЫВАЕТ СТАНИСЛАВ КОВАЛЕВ, ДИРЕКТОР ГРУППЫ  
КЕРТ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО  
НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЙ.**



С началом геополитического кризиса в мире Турция стала одной из наиболее популярных стран, через которую российский бизнес начал структурировать свою внешнеэкономическую деятельность. Рекорд был поставлен в 2022 году, когда в Турции было зарегистрировано более 1,3 тыс. компаний с российским капиталом, что почти в восемь раз превышает аналогичный показатель за 2021 год. Взаимный товарооборот между Россией и Турцией за 2023 год превысил 60 млрд долл. США – увеличение более чем на 40% по сравнению с показателем 2022 года.

Одним из ключевых драйверов такого многократного роста является то, что в текущих условиях Турция представляется для российских групп идеальным логистическим хабом, который соединяет Европу, Азию и Африку. Также в Турции широко распространена практика поставки товаров в рамках режима таможенного склада или транзита, что позволяет доставлять товар в Россию или иностранному контрагенту через Турцию без уплаты НДС и таможенных пошлин в самой Турции.

Немаловажным фактором является и то, что затраты на регистрацию и поддержание деятельности торговой компании в Турции могут быть в 2-3 раза меньше по сравнению с аналогичными затратами в ОАЭ или Гонконге.

В то же время текущее законодательство Турции не предусматривает специального налогового режима для трейдеров, и их прибыль подлежит налогообложению в Турции по высокой ставке – 25% или 20%, если трейдер осуществляет экспортную торговлю. Однако на уровне «транзитных» трейдеров зачастую может не формироваться существенной прибыли, в связи с

чем высокая ставка налога на прибыль может не являться существенным ограничением для создания «транзитной» торговой компании в Турции.

При создании торговой компании в Турции не стоит забывать и о том, что связанные с её деятельностью документы и договоры (в частности, торговые контракты) могут облагаться гербовым сбором в Турции, который начисляется по ставке 0,189-0,948% на наибольшую сумму, указанную в документе (например, сумма договора поставки товаров).

В Турции отсутствуют специальные требования к уровню присутствия локальной компании, и её директором может являться иностранный гражданин. Допускается и приём иностранных сотрудников в штат турецкой компании, но при этом может потребоваться соблюдать условие о найме пяти локальных сотрудников на одного иностранного.

Помимо создания торговых структур, российские группы также инвестируют в строительство энергетических и производственных предприятий на территории Турции, приобретают доли в гостиничном бизнесе и девелоперских проектах. Такие инвестиции требуют серьёзного внимания к вопросам налогового структурирования владения проектами и их финансирования, так как в Турции высокий уровень налогообложения, есть специфичные налоги вроде сбора в фонд поддержки использования ресурсов, начисляемого на проценты по займу.

При самой репатриации прибыли от турецкого проекта у иностранного инвестора также могут возникнуть существенные налоги в Турции. Так, стандартная ставка налога у источника выплаты в Турции на

дивиденды и проценты составляет 10%, а на роялти – 20%. Доход иностранного инвестора от продажи турецкой компании может облагаться налогом у источника выплаты в Турции по эффективной ставке 36,25%.

Примечательно, что, несмотря на наличие у Турции развитой сети соглашений об избежании двойного налогообложения, далеко не все они позволяют снижать стандартные ставки налога у источника в Турции. В частности, на основании действующего соглашения с Россией нельзя снизить 10%-ю ставку налога у источника в Турции на выплачиваемые дивиденды и проценты.

При этом правительство Турции нацелено на привлечение иностранных инвестиций и активно развивает специальные экономические зоны, где для резидентов предусмотрена возможность льготного режима налогообложения. Одной из таких зон является Финансовый центр в Стамбуле, где финансовые и торговые компании могут претендовать на существенное снижение ставки налога на прибыль, применение льготных ставок по зарплатным налогам, освобождение от требования о найме пяти локальных сотрудников на одного иностранного сотрудника и т. д.

Таким образом, в текущей ситуации Турция по-прежнему остаётся одним из немногих иностранных государств, через которое российский бизнес может вести внешнеэкономическую деятельность и реализовать инвестиционные проекты за рубежом. При этом, с учётом специфики законодательства, высоких налогов и существенного валютного регулирования, российскому инвестору крайне важно проводить подготовительную работу по структурированию своего будущего проекта в Турции.

# TAX ASPECTS of structuring russian business investments in Turkiye

STANISLAV KOVALEV, TAX & LEGAL, INTERNATIONAL TAX, KEPT,  
TELLS US ABOUT THE TAX ASPECTS OF STRUCTURING RUSSIAN BUSINESS  
INVESTMENTS IN TURKIYE.

With the onset of the geopolitical crisis in the world, Turkiye became one of the most popular countries through which Russian business began to structure its foreign economic activities. The record was set in 2022, when more than 1.3 thousand companies with Russian capital were registered in Turkiye, which is almost 8 times more than in 2021. The mutual trade turnover between Russia and Turkiye for 2023 exceeded 60 billion dollars. This is an increase of more than 40% compared to the 2022 figures.

One of the key drivers of this multiple growth is that in the current environment, Turkiye appears to Russian groups as an ideal logistics hub connecting Europe, Asia and Africa. Also, the practice of delivering goods under the customs warehouse or transit regime is widespread in Turkiye, which allows goods to be delivered to Russia or a foreign counterparty through Turkiye without paying VAT and customs duties in Turkiye.

Another important factor is that the cost of registering and maintaining a trading company in Turkiye can be 2-3 times lower than in the United Arab Emirates or Hong Kong.

At the same time, the current Turkish legislation does not provide for a special tax regime for traders, and their profits are subject to taxation in Turkiye at a high rate – 25% or 20% if the trader is engaged in export trade. However, at the level of “transit” traders often do not generate significant profits, so the high rate of income tax may not be a significant limitation for the establishment of a “transit” trading company in Turkiye.

When establishing a trading company in Turkiye, we should not forget that documents and contracts related to its activities (in particular, trade contracts) may

be subject to stamp duty in Turkiye, which is charged at the rate of 0.189% – 0.948% on the highest amount specified in the document (for example, the amount of the contract for the supply of goods).

In Turkiye, there are no special requirements for the level of presence of a local company and its director can be a foreign citizen. It is also allowed to employ foreign employees in a Turkish company, but it may be necessary to meet the condition of 5 local employees for 1 foreign employee.

In addition to the establishment of commercial structures, Russian groups also invest in the construction of energy and manufacturing companies in Turkiye, acquire stakes in the hotel business and development projects. Such investments require serious attention to the tax structuring of project

ownership and project financing, as Turkiye has a high level of taxation and specific taxes, such as the Resource Utilization Support Fund levy.

Upon the repatriation of profits from a Turkish project, significant tax implications can also arise for a foreign investor in Turkiye. For example, the standard withholding tax rate in Turkiye is 10% on dividends and interest and 20% on royalties. A foreign investor’s gain on the sale of a Turkish company may be subject to withholding tax in Turkiye at an effective rate of 36.25%.

It is noteworthy that although Turkiye has a well-developed network of double tax treaties, not all of them allow a reduction of the standard withholding tax rates in Turkiye. In particular, on the basis of the current treaty with Russia, it is not possible to reduce the 10% withholding tax rate in Turkiye on dividends and interest paid.

At the same time, the Turkish government is trying to attract foreign investments and is actively developing special economic zones, where the possibility of preferential tax treatment for residents is provided. One of these zones is the Financial Center in Istanbul, where financial and trading companies can take advantage of a significant reduction in the income tax rate, application of preferential rates for payroll taxes, exemption from the requirement to hire 5 local employees for every foreign employee, etc.

Thus, in the current situation, Turkiye remains one of the few foreign countries through which Russian business can conduct foreign economic activities and implement investment projects abroad. At the same time, taking into account the specific legislation, high taxes and significant currency regulation, it is extremely important for a Russian investor to carry out preparatory work on structuring his future project in Turkiye.

IN THE CURRENT  
SITUATION, TURKIYE  
REMAINS ONE OF THE  
FEW FOREIGN COUNTRIES  
THROUGH WHICH  
RUSSIAN BUSINESS CAN  
CONDUCT FOREIGN  
ECONOMIC ACTIVITIES  
AND IMPLEMENT  
INVESTMENT PROJECTS  
ABROAD.

# ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПРОГНОЗ ДЛЯ ТУРЦИИ НА 2024-Й: ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ для российского бизнеса

**РАСКАЗЫВАЕТ  
АЙЛИН ОНЕР,  
МЕНЕДЖЕР ТУРЕЦКОЙ  
ПРАКТИКИ КЕРТ.**

Сегодня Турция для российского бизнеса представляется территорией как вызовов, так и возможностей. Турция, занимающая уникальное положение на стыке Европы и Азии, продолжает оставаться важным игроком в региональной экономике. По состоянию на 1 января 2024 года в Турции насчитывается около 23 700 компаний, принадлежащих российским компаниям и/или гражданам.

Прогнозируется, что в 2024 году экономика Турции продемонстрирует умеренный рост, восстанавливаясь после глобальных экономических проблем предыдущих лет. Ожидается, что темпы роста ВВП стабилизируются на уровне 3,4% в 2024 году и 3,9% в 2025 году, чему будут способствовать правительственные реформы и иностранные инвестиции. Инфляция же, являющаяся ключевой проблемой в последние годы, несмотря на то, что она будет находиться под более жёстким контролем, останется на уровне выше среднемировых показателей – от 36% до 42%.

Стратегическое расположение Турции по-прежнему открывает выгодные торговые маршруты для российского бизнеса. Продолжающееся развитие транспортно-логистической инфраструктуры, включая железную дорогу Баку – Тбилиси – Карс и расширение пролива Босфор, обеспечивает более лёгкий доступ к европейским и азиатским рынкам. Ожидается, что торговые отношения между Россией и Турцией будут укрепляться, особенно в таких секторах, как энергетика, сельское хозяйство и технологии.

Энергетический сектор Турции остаётся важной сферой для российских инвестиций. Благодаря растущим энергетическим потребностям и стратегическому положению на маршрутах транзита энергоресурсов, открываются широкие возможности для нефти и газа, возобновляемых источников энергии и ядерной энергетики. Газопровод «Турецкий поток», совместное предприятие России и Турции, символи-



зирует это растущее партнёрство и подчёркивает будущие перспективы сотрудничества в энергетике.

Цифровая трансформация Турции представляет собой благоприятную почву для российских технологических компаний. Внимание правительства к цифровизации экономики и совершенствованию технологической инфраструктуры согласуется с опытом российских технологических компаний, особенно в таких областях, как финансовые технологии, электронная коммерция и кибербезопасность.

Туристический сектор Турции – важная часть её экономики – предлагает значительные возможности для российских инвесторов. Разнообразное культурное наследие страны в сочетании с её природной красотой продолжает привлекать туристов. Недвижимость, особенно в прибрежных регионах и крупных городах, таких как Стамбул, является привлекательным направлением для инвестиций, чему способствуют благоприятная политика правительства и растущий спрос на жилые и коммерческие объекты.

Несмотря на множество возможностей, российским бизнесменам приходится решать ряд вопросов. Политические колебания и региональная напряжённость могут повлиять на экономическую стабильность. Кроме того, уникальное по-

ложение Турции между Востоком и Западом предполагает управление сложной геополитической динамикой, особенно в отношении политики ЕС и НАТО.

Усилия Турции по обеспечению соответствия стандартам ЕС и улучшению деловой среды заслуживают внимания. Однако российскому бизнесу следует помнить об изменениях в законодательстве, особенно в сфере налогообложения, трудового законодательства и политики иностранных инвестиций.

На наш взгляд, экономические перспективы Турции на 2024 год предлагают смешанный набор возможностей и вызовов для российского бизнеса. Ключ к успеху заключается в понимании динамики местного рынка, использовании стратегического положения Турции и способности адаптироваться к меняющемуся экономическому и политическому ландшафту.

Мы помогаем ряду наших клиентов выйти на турецкий рынок, а также значительному количеству турецких компаний выйти на российский рынок посредством приобретений и партнёрских отношений. В обоих случаях мы видим, что совместные предприятия, особенно в сфере энергетики, технологий и инфраструктуры, готовы дать впечатляющие результаты, укрепив экономическое партнёрство между Россией и Турцией.

# ECONOMIC FORECAST OF TURKIYE FOR THE YEAR 2024: opportunities and challenges for russian business

AYLIN ONER, TURKISH DESK, KEPT, TELLS US.

Today, Turkiye seems to be an area of both challenges and opportunities for Russian business. With its unique position at the crossroads of Europe and Asia, Turkiye continues to be an important player in the regional economy. There are about 23,700 companies owned by Russian companies and/or citizens in Turkiye.

Turkiye's economy is forecast to grow moderately in 2024, recovering from the global economic challenges of recent years. GDP growth is expected to stabilize at 3.4% in 2024 and 3.9% in 2025, supported by government reforms and foreign investment. However, inflation, which has been a key concern in recent years, will remain above the global average of 36% to 42%, despite tighter controls.

Turkiye's strategic location continues to provide favorable trade routes for Russian companies. The ongoing development of transport and logistics infrastructure, including the Baku – Tbilisi – Kars railway and the expansion of the Bosphorus Strait, provides easier access to European and Asian markets. Trade relations between Russia and Turkiye are expected to grow, especially in sectors such as energy, agriculture and technology.

Turkiye's energy sector remains an important area for Russian investment. Due to its growing energy needs and strategic location on energy transit routes, there are great opportunities for oil and gas, renewable energy and nuclear power. The Turkish Stream pipeline, a joint venture between Russia and Turkiye, symbolizes this growing partnership and highlights future prospects for energy cooperation.

Turkiye's digital transformation provides a favorable environment for Russian technology companies. The government's focus on digitalization of the economy and improvement of technology infrastructure is in line with the expertise of Russian technology companies, especially

in areas such as financial technology, e-commerce, and cybersecurity.

Turkiye's tourism sector, an important part of the country's economy, offers significant opportunities for Russian investors. The country's diverse cultural heritage, combined with its natural beauty, continues to attract tourists. Real estate, especially in coastal regions and major cities such as Istanbul, is an attractive investment destination, supported by favorable government policies and growing demand for residential and commercial real estate.

Despite the many opportunities, Russian entrepreneurs face a number of challenges. Political fluctuations and regional tensions can affect economic stability. In addition, Turkiye's unique position between East and West requires managing complex geopolitical dynamics, especially with regard to EU and NATO policies.

Turkiye's efforts to meet EU standards and improve its business environment are noteworthy. However, Russian companies should be aware of changes in legislation, especially in the areas of taxation, labor law and foreign investment policy.

We believe that Turkiye's economic prospects for 2024 offer a mix of opportunities and challenges for Russian companies. The key to success lies in understanding local market dynamics, leveraging Turkiye's strategic position, and the ability to adapt to the changing economic and political landscape.

We have helped a number of our clients enter the Turkish market and a significant number of Turkish companies enter the Russian market through acquisitions and partnerships. In both cases, we see joint ventures, particularly in the energy, technology and infrastructure sectors, poised to deliver impressive results and strengthen the economic partnership between Russia and Turkiye.

TODAY, TURKIYE SEEMS TO BE AN AREA OF BOTH CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR RUSSIAN BUSINESS. WITH ITS UNIQUE POSITION AT THE CROSSROADS OF EUROPE AND ASIA, TURKIYE CONTINUES TO BE AN IMPORTANT PLAYER IN THE REGIONAL ECONOMY. THERE ARE ABOUT 23,700 COMPANIES OWNED BY RUSSIAN COMPANIES AND/OR CITIZENS IN TURKIYE. TURKIYE'S ECONOMY IS FORECAST TO GROW MODERATELY IN 2024, RECOVERING FROM THE GLOBAL ECONOMIC CHALLENGES OF RECENT YEARS. GDP GROWTH IS EXPECTED TO STABILIZE AT 3.4% IN 2024 AND 3.9% IN 2025, SUPPORTED BY GOVERNMENT REFORMS AND FOREIGN INVESTMENT. HOWEVER, INFLATION, WHICH HAS BEEN A KEY CONCERN IN RECENT YEARS, WILL REMAIN ABOVE THE GLOBAL AVERAGE OF 36% TO 42%, DESPITE TIGHTER CONTROLS.

# ИЗМЕНЕНИЯ-2024: СИДН, ТЦО, офшоры и другие новости

Группа компаний swilar представлена в Германии, России и Казахстане и на протяжении многих лет поддерживает международные компании на рынке стран России и СНГ. ГК swilar предлагает иностранным компаниям полный спектр услуг: консультационную поддержку, юридическое сопровождение, аутсорсинг бухгалтерского обслуживания, формирование управленческой и международной отчётности, функцию контроллинга, поддержку в вопросах трансфертного ценообразования и во многих других существенных для международной деятельности вопросах. По специфике своей деятельности команда swilar с особым вниманием отслеживает и анализирует изменения законодательства в части международной деятельности и налогообложения. 2023 год был особенно богат на законодательные инициативы.

Что же поменялось и чего ожидать бизнесу в 2024 году? Генеральный директор компании Дарья Погодина пошагово проанализировала изменения и их последствия.



swilar Beratung. Projektierung. Implementierung.

ХРОНОЛОГИЯ



**С 2022 года**  
Приостановления / расторжения СИДН с РФ со стороны некоторых стран (среди первых Украина, Латвия)



Прекращение автообмена данными с рядом стран (Швейцария, Бельгия, Норвегия)



**14.02.2023**  
ЕС включил Россию в список «несотрудничающих юрисдикций»  
Реакция Минфина РФ



**15.06.2023**  
Приказ Минфина № 86н о расширении списка офшорных зон: с 01.07.2023 добавлена 51 юрисдикция



**08.08.2023**  
Указ Президента РФ от 08.08.2023 N 585 «О приостановлении отдельных положений СИДН с 38 странами»



**11.08.2023**  
Первые пояснения Минфина



**Ноябрь 2023**  
• Письмо Минфина России от 01.11.2023  
• Федеральный закон от 27.11.2023 № 539-ФЗ (внесение изменений в НК РФ)



**Январь 2024. Новые списки стран с 22.01.2024**  
• Не обеспечивающие обмен данных для целей налогообложения  
• Не исполняющие обязательства по автообмену странами отчетами

## Приостановление Соглашений об избежании двойного налогообложения (СИДН)

С 08.08.2023 г. отдельные положения целого ряда СИДН (в основном со странами из списка недружественных) приостановлены Указом Президента РФ (закреплено в Федеральном законе от 19.12.2023 г. № 598-ФЗ). В основном затронуты пункты соглашений, регулирующие льготные налоговые ставки: например, по дивидендам, процентам, роялти и др.

На практике это означает, что при выплате таких видов дохода российские компании в качестве налогового агента должны удерживать и перечислять в бюджет налог у источника по ставкам НК РФ, а не льготным ставкам по СИДН: например, 15% при выплате с дивидендов (вместо 5-10%); 20% при выплате процентов (вместо полного освобождения).

Необычность ситуации заключается в том, что, за некоторыми исключениями (например, Латвия, Австрия), речь идёт об односторонней приостановке со стороны РФ. То есть выплата дохода из РФ облагает-

ся налогом по ставкам НК РФ, а вот выплата дохода из другой страны в РФ – по ставкам СИДН (кроме стран, которые, со своей стороны, приостановили или расторгли соглашение).

СИДН между Россией и Турцией действует, но тем не менее мы рекомендуем обратить внимание на изменения и турецким дочерним компаниям: из-за множества нюансов теперь ситуацию с налогообложением нужно анализировать индивидуально с каждым иностранным контрагентом, учитывая особенности каждой отдельной юрисдикции.

## Расширение списка офшорных зон

Приказ Минфина РФ от 05.06.2023 г. расширил список офшорных зон более чем в два раза: новая редакция списка включает 91 юрисдикцию (ранее – 40). По новым правилам офшорными зонами считаются, например, США, страны ЕС, Канада и др. Письмом от 01.11.2023 г. Минфин дополнительно пояснил, что основные последствия вступают в силу с 01.01.2024 г.

Разберёмся, на что это влияет и почему это важно.

Во-первых, и это, пожалуй, самое важное, все без исключения сделки с контрагентами из офшорных зон считаются контролируруемыми и при превышении порога в 120 млн рублей подлежат специальному декларированию – вне зависимости от того, являются стороны взаимосвязанными или нет.

Во-вторых, дочерние компании учредителей из этих стран более не смогут претендовать на статус МСП и соответствующие льготы: для дочерних иностранных компаний, помимо выполнения критериев по уровню дохода и количеству сотрудников, обязательным условием является регистрация материнской компании (с долей более 49%) не в офшорной зоне.

В-третьих, поменяется порядок налогообложения и отчётности при получении доходов из этих юрисдикций.

Турция напрямую не затронута этими изменениями и по-прежнему не является офшором с точки зрения законодательства РФ.

Но! Так же как и в части СИДН, турецким компаниям, работающим в РФ, потребуется тщательно следить за условиями и суммами сделок с иностранными контрагентами. В случае если контрагент окажется зарегистрирован в офшоре, необходимо учитывать последствия для ТЦО.

## Изменения в трансфертном ценообразовании (ТЦО)

Что такое ТЦО? Цитируя сайт ФНС: «трансфертная цена – это цена, устанавливаемая в <...> операциях между <...> подразделениями единой компании или между участниками единой группы компаний. Деятельность по установлению цен между такими компаниями называется трансфертным ценообразованием».

Сфера ТЦО всегда находилась под особым контролем: по сделкам от 120 миллионов рублей компании обязаны ежегодно подавать уведомление о контролируемых

сделках, а также подтверждать рыночность применяемых цен в специальной трансфертной документации.

С учётом масштабности изменений и действующих ограничений на вывод капитала (например, на выплаты дивидендов, роялти и процентов для недружественных стран) сфера ТЦО, как остающееся возможное «окошко» для вывода капитала, претерпела фундаментальные изменения с 2024 года, в том числе существенно усилился контроль.

Важные изменения в регулировании ТЦО были официально закреплены в Федеральном законе от 27.11.2023 г. № 539-ФЗ, который негласно получил название «большого налогового закона».

### Какие нововведения начали действовать в 2024 году?

#### Новый налог у источника на внутригрупповые услуги, оказываемые иностранными взаимозависимыми лицами

Обычной практикой в международных компаниях являются внутригрупповые услуги, когда одна из родственной (взаимосвязанной) компаний, обладающая компетенциями в определённой сфере, оказывает услуги другим компаниям. Это может касаться, например, IT-поддержки, логистики или любых других сфер бизнеса.

По новым правилам с 01.01.2024 г. в случае, если услуги оказаны компанией, находящейся в одной из стран, с которыми приостановлено СИДН, российский покупатель услуг в качестве налогового агента должен удержать и уплатить налог у источника 15%.

В случае если СИДН продолжает действовать, налог у источника, как правило, применим не будет, однако и в этом случае лучше провести дополнительную проверку на соответствие условий сделки положениям СИДН.

#### Больше лиц будут считаться взаимозависимыми

Как правило, критерии трансфертного ценообразования применяются к взаимозависимым компаниям. Классические критерии взаимозависимости – это доля участия более 25%, возможность назначать (влиять на назначение) исполнительные органы компании или выполнение функции управления одними и теми же лицами.

С 2024 года эти критерии дополняются и уточняются: взаимозависимыми теперь будут считаться не только материнские и «сестринские» компании, но и «внучатые», «двоюродные» и др. (цитируя закон: «контролируемые иностранные компании одних и тех же контролирующих лиц»), а также иностранные структуры без образования юридического лица, если хотя бы один из участников такой структуры зарегистрирован в офшорной юрисдикции.

#### Больше контролируемых сделок

Контролируемыми считаются сделки между взаимозависимыми лицами, а также

сделки с учётом некоторых особенностей: например, с участием посредников (при выполнении определённых критериев) или внешнеторговые сделки с товарами биржевой торговли.

В новом законе дополняется, что контролируемой считается сделка, одна из сторон которой зарегистрирована в офшорной зоне (см. выше про список офшоров).

При этом в новых правилах прописан ряд исключений для юрисдикций, с которыми с августа 2023 года приостановлены СИДН: например, при выполнении ряда критериев (в т. ч. неизменность условий договора) могут остаться неконтролируемыми сделки, заключённые до 01.03.2023 г., или сделки с иностранными экспортно-кредитными агентствами и банками, обязательства по которым возникли до 08.08.2023 г.

### Какие риски?

Во-первых, существенно увеличивается размер возможных налоговых доначислений. В ТЦО используется понятие «коридор рыночных цен», то есть минимальный и максимальный порог цен, которые применимы на рынке. Ранее рыночной признавалась любая цена в пределах этого коридора.

По новым правилам в случае, если ФНС при проверке выявит нерыночность ценообразования, корректной будет считаться только медианное значение (т. е. число, которое является серединой множества чисел, половина чисел имеет значения больше, чем медиана, а половина чисел имеет значения меньше, чем медиана).

В случае выявления нарушений налогоплательщику придётся доплатить 20% налога на прибыль на сумму корректировки между ценой сделки и расчётным медианным значением.

Одновременно с этим – и это ещё одно нововведение – эта сумма разницы будет рассматриваться как скрытые дивиденды и облагаться налогом на дивиденды по ставке 15%.

Таким образом, общая сумма налоговых доначислений сможет составить до 35% от суммы корректировки.

Компания сможет снизить сумму доначислений и сохранит право выбора цены в пределах коридора рыночных цен (не обязательно по медиане), если самостоятельно пересчитает стоимость сделки и скорректирует налоговую базу.

Во-вторых, существенно увеличатся штрафы. Например, при неуплате налога штраф сможет составить до 100% от суммы недоплаченного налога (но не менее 500 тыс. рублей), а за непредоставление документации – до одного миллиона рублей. Штраф за неподачу (несвоевременную подачу) ежегодного уведомления о контролируемых сделках увеличен до 100 тыс. рублей (ранее – 5 тыс.).

### Какие отчёты сдавать и какая информация потребуется?

Состав и сроки сдачи отчётности не претерпели существенных изменений: как и ранее, базово компании должны до 20 мая подать уведомление о контролируемых сделках за прошлый год, а по запросу налоговой в течение 30 дней предоставить проверяющим органам трансфертную документацию, раскрывающую методы ценообразования и подтверждающую рыночность цен.

Но содержание отчётов существенно расширено и дополнено: теперь налогоплательщики должны будут раскрывать в документации информацию о доходах и расходах, численности сотрудников и активах своего иностранного контрагента приложением соответствующих подтверждающих документов и финансовой отчётности.

При этом налогоплательщик может быть освобождён от штрафов в случае, если информация не будет предоставлена внешним контрагентом. Если речь идёт о взаимозависимой стороне сделки, послаблений ожидать не следует: предполагается, что компания в состоянии обеспечить необходимые данные за своего контрагента.

Как изменения влияют на сделки с турецкими контрагентами? Все перечисленные изменения ТЦО в полной мере касаются всех российских налогоплательщиков, в том числе турецких дочерних компаний в части сделок с материнской и другими компаниями.

При этом важно проанализировать каждого своего контрагента индивидуально: нужно учитывать действие/приостановление СИДН, наличие/отсутствие юрисдикции контрагента в списке офшоров, совокупную сумму сделки, наличие/отсутствие взаимосвязанности сторон.

Общая сумма доначислений и штрафов может стать более чем существенной для компании, поэтому принципиально важно не оставлять этот вопрос без внимания.

Хорошая новость: изменения вступили в силу с января 2024-го; таким образом, в первый раз отчитываться по новым правилам нужно будет в 2025 году. Однако уже «на берегу» нужно оценить вводные данные и условия сделок, чтобы внести необходимые корректировки и прожить год по новым правилам: задним числом это сделать не получится.

Специалисты swilar будут рады помочь разобраться в вопросе и сформировать необходимую документацию и отчёты по мере необходимости.

office@swilar.ru



The swilar Group is represented in Germany, Russia and Kazakhstan and has been supporting international companies in the Russian and CIS markets for many years. The swilar Group offers foreign companies a full range of services: consulting support, legal support, outsourcing of accounting services, preparation of management and international reporting, controlling function, support in transfer pricing and many other issues essential for international operations. Due to the specific aspects of its activity, the swilar team pays special attention to monitoring and analyzing changes in legislation related to international activities and taxation. The year 2023 has been particularly rich in legislative initiatives.

What has changed and what should companies expect in 2024? Daria Pogodina, CEO of the company, analyzed the changes and their consequences step by step.

## CHANGES IN 2024:

# Double Taxation Agreements (DTAs), Transfer Pricing, Offshoring and other news



### Suspension of Double Taxation Agreements (DTAs)

As of 08.08.2023, certain provisions of a number of DTAs (mainly with countries included in the list of unfriendly countries) have been suspended by decree of the President of the Russian Federation (established by Federal Law № 598-FL dated 19.12.2023). Mainly affected are the clauses of agreements regulating preferential tax rates – for example, on dividends, interest, royalties, etc.

In practice, this means that when paying such types of income, Russian companies, as tax agents, must withhold and pay to the budget withholding tax at the rates of the Tax Code of the Russian Federation, instead of the preferential rates provided for in the DTAs: for example, 15% on dividends (instead of 5-10%); 20% on percentage payments (instead of full exemption).

The unusual situation is that, with some exceptions (e.g. Latvia, Austria), this is a unilateral suspension by the Russian Federation. This means that the payment of income from the Russian Federation is taxed at the rates of the Tax Code of the Russian Federation, but the payment of income from another country to the Russian Federation is taxed at the rates of the DTA (except for countries that have suspended or terminated the agreement on their part).

The DTA between Russia and Turkiye is in force, but we recommend that Turkish subsidiaries also pay attention to the changes: due to the many nuances, the taxation situation must now be analyzed individually with each foreign counterparty, taking into account the specifics of each jurisdiction.

### Extension of the list of offshore zones

The order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated 05.06.2023 has more

than doubled the list of offshore zones: the new version of the list includes 91 jurisdictions (previously 40). According to the new rules, the USA, EU countries, Canada and others are considered as offshore zones. In a letter dated 01.11.2023, the Ministry of Finance also stated that the main consequences will come into force on 01.01.2024.

Let's analyze what this means and why it is important

First, and perhaps most importantly, all transactions with counterparties from offshore zones will be considered controlled without exception, and if the threshold of 120 million rubles is exceeded, they will be subject to a special declaration – regardless of whether the parties are related or not.

Second, subsidiaries of founders from these countries will no longer be able to claim SME status and related benefits: for foreign subsidiaries, in addition to meeting the criteria for income and number of employees, a mandatory condition is the registration of the parent company (with a share of more than 49%) not in offshore zones.

Third, the taxation and reporting procedures for income from these jurisdictions will change.

Turkiye is not directly affected by these changes and is still not an offshore jurisdiction from the point of view of Russian legislation.

However, as in the case of the DTA, Turkish companies operating in Russia will need to carefully monitor the terms and amounts of transactions with foreign counterparties. If it turns out that the counterparty is registered offshore, it is necessary to consider the transfer pricing consequences.

 Beratung. Projektierung. Implementierung.

### CHRONOLOGY



**Since 2022**  
Suspension/cancellation of DTA with the Russian Federation by some countries (Ukraine, Latvia among the first)



Termination of automatic data exchange with a number of countries (Switzerland, Belgium, Norway)



**14.02.2023**  
EU included Russia on the list of "non-cooperative jurisdictions"  
Reaction of the Ministry of Finance of the Russian Federation



**15.06.2023**  
Order of the Ministry of Finance No. 86n on expanding the list of offshore zones: since 01.07.2023 51 jurisdictions were added



**08.08.2023**  
Decree of the President of the Russian Federation of 08.08.2023 No.585 "On Suspension of Certain Provisions of DTA with 38 Countries"



**11.08.2023**  
First explanations of the Ministry of Finance



**November 2023**

- The Letter of the Ministry of Finance of 01.11.2023
- The Federal Law of 27.11.2023 No. 539-FZ (making amendments to the Tax Code of the Russian Federation)



**January 2024. Since 22.01.2024 the new lists of countries:**

- Not providing data exchange for taxation purposes
- Defaulting liabilities on automatic data exchange of country-by-country reports

### Transfer pricing changes

What is transfer pricing? According to the FTS website, “A transfer price is a price set in ... transactions between ... divisions of a single company or between members of a single group of companies. The activity of setting prices between such companies is called transfer pricing”.

The sphere of transfer pricing has always been under special control: for transactions of 120 million rubles or more, companies are required to file an annual report on controlled transactions and confirm the marketability of the prices applied in special transfer documentation.

Given the scale of the changes and the current restrictions on capital outflows (e.g. on dividend, royalty and interest payments to unfriendly countries), transfer pricing as a remaining possible “window” for capital outflows has undergone fundamental changes as of 2024, including significantly tightened controls.

Important changes in the regulation of transfer pricing were formalized in the Federal Law № 539-FL dated 27.11.2023, which is tacitly called the “Big Tax Law”.

### What innovations started to take effect in 2024?

#### New withholding tax on intra-group services provided by foreign related parties

Intra-group services are a common practice in international companies – when one of the related (interdependent) companies with competence in a certain area provides services to other companies. This can be IT support, logistics – or any other business area.

According to the new rules, from 01.01.2024, if the services are provided by a company located in one of the countries with which the DTA has been suspended, the Russian customer of the services must withhold and pay 15% withholding tax as a tax representative.

If the DTA is still in force, the withholding tax is generally not applicable, but even in this case it is better to conduct an additional review to ensure that the terms of the transaction are in compliance with the DTA.

#### More persons and entities are considered to be interdependent

In general, transfer pricing criteria apply to interdependent enterprises. The classic criteria for interdependence are a shareholding of more than 25%, the ability to appoint (or influence the appointment of) the company's governing bodies, or the exercise of a management function by the same persons.

As of 2024, these criteria will be supplemented and clarified: not only parent and “sister” companies, but also “grandchildren”, “cousins”, etc. will be considered as interdependent. (quoting the law, “controlled foreign companies of the same controlling persons”), as well as foreign structures without a legal entity, if at least one of the participants in such a structure is registered in an offshore jurisdiction.

### Other controlled transactions

Controlled transactions are transactions between related parties, as well as transactions with certain peculiarities, such as transactions involving intermediaries (if certain criteria are met) or foreign trade transactions involving exchange-traded goods.

The new law adds that a controlled transaction is a transaction in which one of the parties is registered in an offshore zone (see “List of Offshore Zones” above).

At the same time, the new rules contain a number of exceptions for jurisdictions with which DTAs have been suspended since August 2023: for example, if a number of criteria are met (including unchanged contractual terms), transactions concluded before March 1, 2023, or transactions with foreign export credit agencies and banks, the obligations of which arose before August 8, 2023, may remain uncontrolled.

### What are the risks?

First, the amount of potential additional tax charges increases significantly. Transfer pricing uses the concept of a “market price corridor”, i.e. a minimum and maximum threshold of prices that apply in the market. Previously, any price within this corridor was considered a market price.

Under the new rules, if the Federal Tax Service discovers non-market prices during an audit, only the median (i.e. a number that is the middle of a set of numbers, half of which have values greater than the median and half of which have values less than the median) will be considered correct.

If the taxpayer is found to be in violation, the taxpayer will be required to pay an additional 20% income tax on the amount of the adjustment between the transaction price and the estimated median value.

At the same time, and this is another innovation, this amount of difference will be considered as a hidden dividend and will be subject to dividend tax at the rate of 15%.

Thus, the total additional tax burden could be up to 35% of the adjustment amount.

The company will be able to reduce the amount of the additional charge and will retain the right to choose the price within the corridor of market prices (not necessarily at the median) if it independently recalculates the value of the transaction and adjusts the tax base.

Second, there will be a significant increase in penalties. For example, in case of non-payment of tax, the penalty will be up to 100% of the amount of underpaid tax (but not less than 500 thousand rubles), and for failure to provide documentation – up to 1 million rubles. The penalty for failure to submit (late submission of) an annual report on controlled transactions has been increased to 100 thousand rubles (previously 5 thousand rubles).

### What reports must be filed and what information is required?

The format and deadlines for filing reports have not changed significantly: as before, companies must file a report on controlled transactions for the previous year by May 20 and, at the request of the tax authorities, provide the audit authorities within 30 days with transfer documentation disclosing the pricing methods and confirming the market prices.

However, the content of the reports has been significantly expanded and supplemented: now taxpayers must disclose in the documentation information on income and expenses, number of employees and assets of their foreign counterparty, attaching relevant supporting documents and financial statements.

At the same time, the taxpayer may be exempted from penalties if the information is not provided by the foreign counterparty. If it is an interdependent party to the transaction, no relief is expected: it is assumed that the company will be able to provide the necessary data for its counterparty.

How will the changes affect transactions with Turkish counterparties? All of the above transfer pricing changes fully affect all Russian taxpayers, including Turkish subsidiaries in relation to transactions with the parent and other companies.

It is important to analyze each counterparty individually – you should take into account the effect/suspension of the DTA, the presence/absence of the counterparty's jurisdiction in the Offshore List, the total amount of the transaction, the presence/absence of interrelatedness of the parties.

The total amount of additional fees and fines may be more than significant for the company, so it is crucial not to leave this issue unnoticed.

The good news is that the changes entered into force in January 2024, so the first reporting under the new rules will be in 2025. However, it is already necessary to evaluate the input data and the terms of the transactions in order to make the necessary adjustments and to live the year under the new rules: it will not be possible to do it retroactively.

The swilar specialists will be happy to help you understand the issue and prepare the necessary documentation and reports as required.

office@swilar.ru

