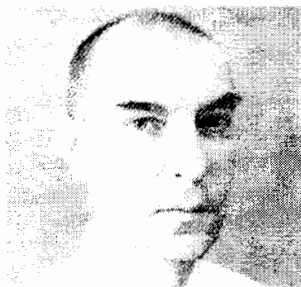


42 | Идеальный холдинг: финансовые потоки и налогообложение



Геннадий Матвеев
управляющий партнер
компании *Roche & Duffay*
E-mail автора:
gennady.matveev@roche-duffay.com



Сергей Будылин
консультант компании
Roche & Duffay
E-mail автора:
sergey.budylin@roche-duffay.com

По мере естественного роста и развития бизнеса компания рано или поздно сталкивается с необходимостью упорядочения своей организационной структуры. Нередко это, к сожалению, происходит на стадии, когда бизнес уже начинает терять управляемость или как минимум эффективность, однако многие дальновидные предприниматели задумываются об этом заранее. В российском бизнесе реорганизация часто осуществляется путем создания холдинговых структур.

Как с помощью свойственной холдингам субординации компаний добиться оптимизации финансовых потоков, включая налоговую оптимизацию, рассказывается в предлагаемой вниманию читателя статье.

Типовой проект

Холдинг — это объединение юридических лиц, связанных между собой отношениями экономической субординации (обычно реализуемой через отношения владения). За счет такой субординации вся структура в целом управляема, но при этом есть возможность обеспечить относительную самостоятельность отдельных ее элементов, необходимую для экономической эффективности работы системы. Любой холдинг,

как правило, состоит из типовых элементов: разного рода юридических лиц, находящихся между собой в тех или иных отношениях (в частности, в отношениях владения и договорных). Выбор организационно-правовых форм таких юридических лиц в целом небогат. Однако основные различия между ними состоят не в организационно-правовой форме, а в функциональном назначении того или иного элемента схемы. Пожалуй, к основным функциям подразделений типично-

го холдинга можно отнести следующие (для определенности предположим, что речь идет о производственном холдинге):

1. Производство.
2. Маркетинг.
3. Сбыт готовой продукции.
4. Снабжение сырьем и материалами.
5. Финансирование подразделений холдинга.
6. Владение акциями (долями) других организаций холдинга.
7. Владение интеллектуальной собственностью (и аккумуляция роялти).
8. Управление другими организациями холдинга.
9. Оказание услуг другим организациям холдинга (юридических, бухгалтерских, предоставление персонала и т. д.).

Естественно, различные функции могут в принципе совмещаться в одном элементе. Структуру холдинга в корпоративном смысле (из каких юридических лиц он состоит) следует отличать от его организационной структуры в управленческом смысле, а также от *финансовой структуры*. В этом последнем смысле элементарными ячейками холдинга являются не юридические лица, а так называемые центры ответственности.

Несмотря на многообразие существующих целей и методов их достижения, корпоративная и организационная структуры всех холдингов во многом подобны. Более того, можно даже представить себе некий *идеальный «типовой проект»* холдинга, имеющий более или менее универсальный характер. Это не значит, что данный проект подойдет абсолютно для всех, но он может стать отправной точкой, основой для «подгонки» под конкретную ситуацию.

Попытаемся изобразить крупномасштабную структуру такого «идеального холдинга». Мы будем рассматривать не чисто российский, а международный холдинг, состоящий не только из российских, но и зарубежных организаций (см. рис. 1).

Идеальный холдинг: структура владения

Характерными чертами нашего идеального холдинга являются следующие. *Во-первых*, функциональная специализация элементов холдинга. Под каждую

Рис. 1. Структура владения «идеального холдинга»



Сплошными линиями обозначены отношения владения, вышестоящий элемент владеет нижестоящим (его акциями, долями). Мы будем подразумевать, что вышестоящая компания владеет 100% акций (долей) нижестоящей (с некоторыми оговорками, связанными с ограничениями, установленными российским законодательством).

задачу (производство, торговля, владение и т. д.) создается отдельная компания. Такой подход обуславливается как соображениями контроля (каждый крупный центр ответственности логично оформить как отдельное юридическое лицо, приведя тем самым в соответствие корпоративную и управленческую схемы холдинга), так и налоговыми (налоговая оптимизация нередко предполагает выбор организационно-правовой формы компании, системы ее налогообложения, а иногда даже страны ее инкорпорации, в зависимости именно от функционального назначения компании), а также требованиями защиты активов (при возможном банкротстве одной из организаций холдинга остальные не пострададут).

Во-вторых, древовидная структура владения. Это значит, что схема владения имеет форму дерева (перевернутого, если следовать нашему рисунку): от каждого узла схемы может отходить несколько «ветвей», оканчивающихся узлами, из которых, в свою очередь, могут «расти» новые «ветви». Именно древовидная структура представляется оптимальной с точки зрения обеспечения сквозного контроля владельцев над всеми структурами холдинга. Она же в наибольшей степени соответствует принципам прозрачности владения (что необходимо для инвестиционной привлекательности) и обеспечивает естественное урегулирование интересов всех совладельцев холдинга (на уровне

уставных документов головной холдинговой компании).

Что касается зарубежной части холдинга, в принципе ее структура может быть весьма разнообразна, включая, например, зарубежные производственные компании и т. д. Однако для холдингов с российскими корнями более типично вынесение за рубеж лишь определенных вспомогательных функций. В частности, за границей часто создаются компании, обеспечивающие там закупку товаров (сырья, материалов) и сбыт продукции холдинга. Страна инкорпорации зарубежных подразделений холдинга может быть выбрана как случайно, так и исходя из налоговых соображений. Зарубежная холдинговая компания является конечным узлом всей холдинговой структуры: следующие за ней элементы (промежуточные инструменты владения) уже не являются подразделениями самого холдинга, а лишь опосредованно осуществляют владение акциями его головной компании. В этом случае контроль над головной холдинговой компанией реализуется бенефициаром через механизмы контроля над своими индивидуальными инструментами владения.

Идеальный холдинг: структура финансовых потоков

На схеме (см. рис. 2) представлены как текущие финансовые операции (закупка сырья и материалов, прода-

Рис. 2. Структура финансовых потоков «идеального холдинга»

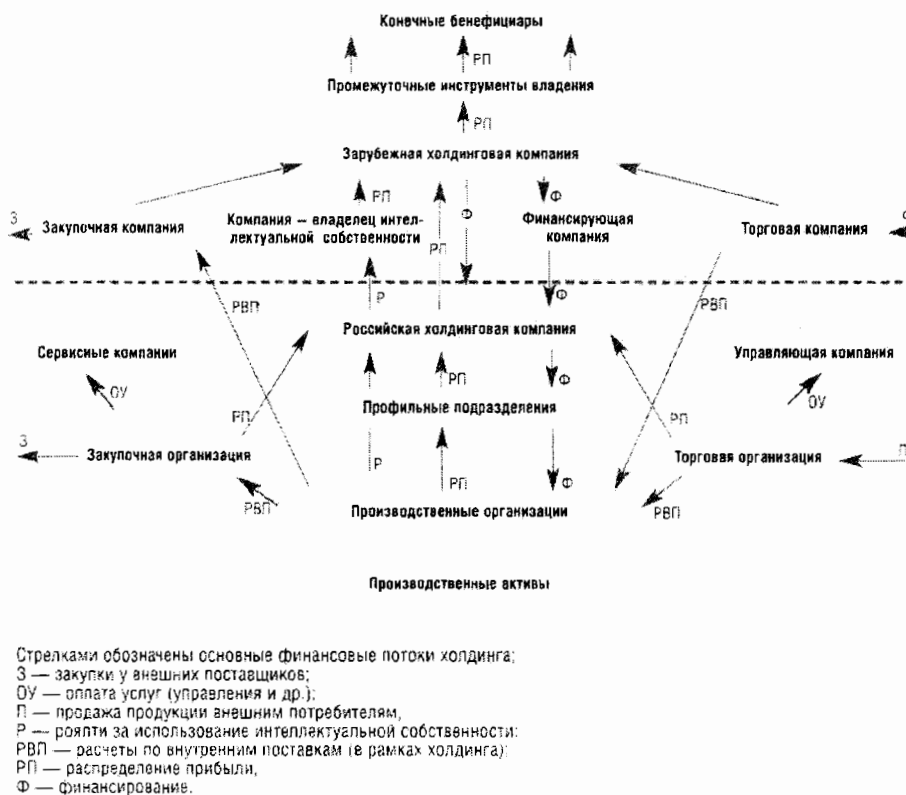
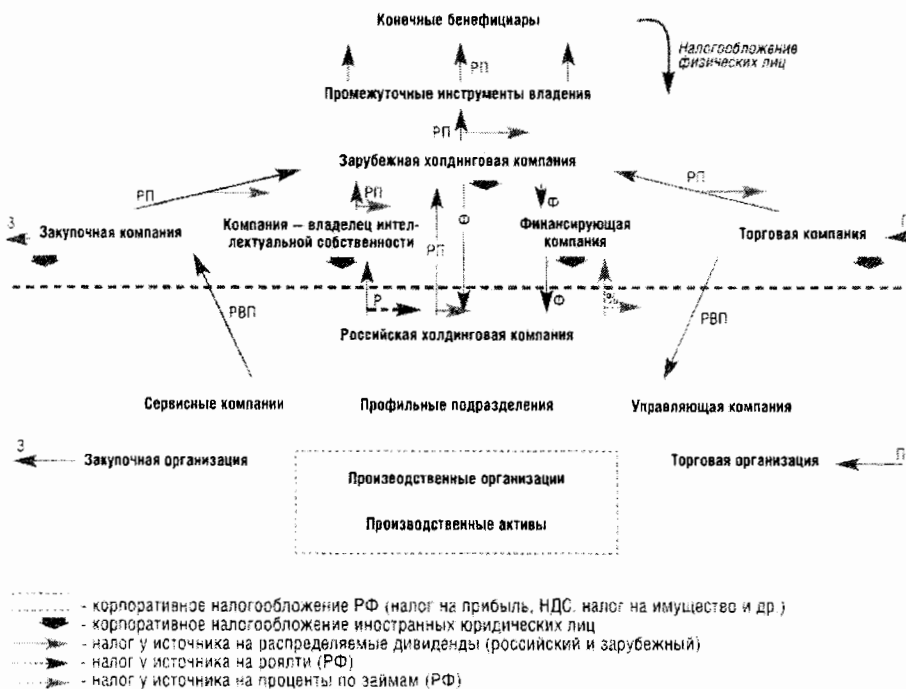


Рис. 3. Структура налогообложения «идеального холдинга»



жа продукции, выплата роялти и др.), так и движения капитала (предоставление займов и вклады в уставный капитал).

Основой финансового благосостояния холдинга являются средства, получаемые от покупателей его продукции.

Средства поступают на счета торговой организации (или торговых организаций) холдинга, которая приобретает реализуемую продукцию у производственных организаций холдинга; при этом расчеты по таким внутренним поставкам могут осуществляться

по трансфертным ценам, за счет чего прибыль холдинга аккумулируется в торговой организации, откуда перечисляется в головную холдинговую компанию для дальнейшего использования. Российские торговые организации перечисляют прибыль в российскую холдинговую компанию, зарубежные — в зарубежную холдинговую компанию.

Аналогичным образом закупка сырья и материалов осуществляется в нашей схеме через отдельные закупочные компании, также распределяющие свою прибыль в пользу головной холдинговой компании. Ей же отправляют свою прибыль сервисные и управляющие фирмы. Производственные организации распределяют свою прибыль в пользу своих участников (профильные субхолдинги), от которых она поступает в головную российскую холдинговую компанию. Российские предприятия оплачивают услуги специализированных сервисных компаний холдинга, а также осуществляют лицензионные выплаты за использование интеллектуальной собственности (роялти). Компания — владелец интеллектуальной собственности перечисляет свою прибыль головной зарубежной холдинговой компании, которая из полученных средств финансирует российскую часть холдинга.

В силу налоговых соображений холдинговой компании целесообразно осуществлять прямые вклады в капитал, а также пополнение фондов и т. п. самой, а финансирование в форме займов — через отдельную финансирующую организацию (или составную структуру из нескольких компаний). Наконец, финальным аккордом становится распределение головной холдинговой компанией оставшейся в ее распоряжении прибыли (всей или части) в виде дивидендов своим акционерам. Если бенефициар владеет акциями через промежуточные структуры, у него есть выбор — получить деньги на собственные счета или временно оставить их на счетах промежуточных структур, что позволит ему минимизировать налогообложение.

Идеальный холдинг: структура налогообложения

Вопросы налогообложения и налоговой оптимизации операций холдинга

Рис. 4. Организационная (управленческая) структура «идеального холдинга»

Конечные бенефициары
| | |

08/02/2003 | ЖУК

За счет правильного выбора юрисдикций для регистрации зарубежных компаний, перераспределения финансовых потоков между ними, а также использования составных структур можно, как правило, весьма существенно уменьшить возникающие налоговые потери.

Идеальный холдинг: организационная (управленческая) структура

Как видно на рис. 4, структура контроля во многом повторяет структуру владения, хотя и не полностью. В принципе, идеология построения корпоративной структуры холдинга как раз и состояла в том, чтобы она в максимальной степени соответствовала управленческой структуре. Это позволяет естественным образом регулировать отношения между менеджментом различных уровней на основе корпоративного законодательства. В конечном счете вся созданная конструкция контролируется бенефициарами холдинга. Следует отметить, что чем более «многоэтажной» является структура холдинга, тем более опосредованным становится контроль и тем больше полномочий фактически достается менеджерам (российской части) холдинга. В частности, если на «верхнем этаже» присутствуют миноритарные акционеры, то их возможности повлиять на содержательную часть бизнеса тем меньше, чем больше «этажей» у холдинга.

Доводка проекта

Рассмотренный типовой проект холдинга нуждается в дальнейшей доработке в зависимости от поставленных в конкретном случае задач. Собственно, именно в этом и состоит работа консультантов по реструктурированию. Прежде всего следует определиться с корпоративной структурой холдинга, т. е. выкинуть лишние в данном случае элементы (например, не нужна финансирующая компания) или добавить недостающие (например, нужен еще один «этаж» субхолдинговых компаний). Необходимо также выбрать оптимальные организационно-правовые формы

создаваемых юридических лиц, а для зарубежных компаний — страну регистрации. На этой стадии важную роль играют соображения инвестиционной прозрачности и защиты активов.

Далее следует спланировать абсолютную величину финансовых потоков, исходя из специфики бизнеса, а также налоговых соображений. Здесь существует довольно значительная свобода маневра: так, прибыль холдинга может перераспределяться и через дивиденды, и через механизм трансфертного ценообразования. В общем виде данная проблема представляет собой сложнейшую задачу оптимизации, но в конкретных ситуациях она нередко имеет более или менее очевидные решения.

Наконец, важнейшую часть доработки проекта холдинга составляет создание его организационной (управленческой) схемы. Если крупномасштабная структура, изображенная на нашем рисунке, более или менее универсальна, то выработка «микроструктуры» управления — сугубо индивидуальная задача, решаемая в каждом случае отдельно, исходя из специфических условий и требований.

Задача создателей холдинга (или их консультантов) состоит в том, чтобы, варьируя свободные параметры (относительные величины финансовых потоков, формы юридических лиц, положения их уставных документов и т. д.), добиться максимального соответствия всей конструкции заявленным к ней требованиям (целостность контроля, оптимизация налогообложения и т. д.).

Отметим существенные различия между задачами, решаемыми при «проектировании» российской и зарубежной частей холдинга. Если для российской части ключевыми соображениями являются, как правило, целостность контроля, оптимизация финансов и инвестиционная прозрачность, то в зарубежной части на первый план обычно выходят сооб-

ражения формализации отношений владения и защиты активов, а также налоговые.

Заключение

В заключение еще раз подчеркнем, что рассмотренный «проект» холдинга не является полностью идеальным, а совмещает в себе различные «типы идеальности». То есть в нем присутствуют инструменты, предназначенные для решения различных задач. Если в вашем случае та или иная задача отсутствует, наличие инструмента ее решения может оказаться бесполезным или даже вредным для решения других задач. Так, инструменты, аккумулирующие прибыль в зарубежных структурах, снижают инвестиционную привлекательность российской части холдинга. Следовательно, к рассматриваемому проекту следует относиться сугубо творчески, как к поводу для размышлений, а не догме. Сделав эту оговорку, мы, тем не менее, возвращаемся к мысли, что рассмотренный эскиз-проект во многом универсален и представляет собой здоровую основу для начала работы над созданием международного холдинга. Доводку проекта до стадии технической документации (уставные документы подразделений холдинга, шаблоны договоров и т. п.) рекомендуется поручать специалистам.

Использованная литература

1. Шиткина И.С. Холдинги. Правовой и управленческий аспекты. — М.: Гордиздат, 2003.
2. Псарева Н.Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты. — М.: Издательский дом «Высшее образование и наука», 2003.
3. Будылин С.Л. Холдинги в России: правовой и налоговый статус // Коллегия. — 2004. — № 8.
4. Будылин С.Л. Холдинги в России: проблемы и решения // Коллегия. — 2004. — № 9.
5. Будылин С.Л. Трансфертное ценообразование и ст. 40 НК РФ // Налоги и налогообложение. — 2005. — № 1.
6. Будылин С.Л. Добросовестность и недобросовестность налогоплательщика // Налоги и налогообложение. — 2004. — № 10.