

&® ФИНАНСИСТ

ПРОФЕССИОНАЛЬНО О ФИНАНСАХ

#1 (10)

январь 2008



СКОЛЬКО СТОИТ

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Обзор рынка труда и зарплат финансовых специалистов по итогам 2007 года

Оптимальная стратегия ценообразования • Кому премию



ОБОСНОВАННЫЕ РАСХОДЫ

Затраты отечественных компаний на повышение квалификации персонала будут только расти

Всего треть украинских компаний существенно увеличила затраты на повышение квалификации персонала в 2007 г. Такой вывод можно сделать на основе данных, полученных в ходе опроса «Готовность компаний и персонала нести затраты на дополнительное обучение», проведенного в декабре прошлого года по заказу журнала &ФИНАНСИСТ компанией «559 Швидка довідка».

ПРОКОММЕНТИРОВАТЬ ВСЕ результаты опроса, в котором приняли участие менеджеры среднего и высшего звена 112 отечественных компаний, &ФИНАНСИСТ попросил **Кристину Каер-Бек**, коммерческого директора корпорации «РЕСТА».

Семинары и тренинги – наиболее распространенный и уже доступный инструмент обучения

Можно сделать общий вывод относительно опроса о том, что ответы респондентов вполне объективно распределились в количественном соотношении. На сегодняшний день действительно возросла активность как малых, так и крупных фирм на рынке труда. Компании ведут более активную кадровую политику, о чем свидетельствует тот факт, что ощутимо эволюционировала концепция людских ресурсов. Сегодня кадры рассматриваются как ключевой ресурс производства, а раньше представление о рабочей силе было, как о само собой разумеющемся даре, управление которым не требует финансовых средств и организационных усилий со стороны работодателя. Исходя из этой тенденции ответы респондентов на первый вопрос распределились именно таким образом. Мы видим, что затраты на образование растут, и если учитывать прогрессию, то с каждым годом этот показатель будет становиться

32

%

опрошенных готовы делить расходы на обучение с работодателем

все выше. Важно отметить, что подход к кадрам как к ресурсу говорит об осознанности того, что есть дефицитные кадры, которые просто необходимо растить и вкладывать в них средства. Такой подход дает возможность компаниям быть конкурентоспособными в обладании редкими и ценными кадрами.

Нельзя не согласиться с пунктами 2 и 3 второго вопроса. Семинары и тренинги — наиболее распространенный и уже доступный инструмент обучения.

Рынок этих услуг более-менее сформировался и «окультурился», достаточно много операторов имеют устоявшуюся репутацию и квалифицированных специалистов либо хорошие предложения по приглашаемым тренерам, лекторам. Кроме вышеперечисленных преимуществ, тренинги и семинары являются одним из самых быстрых и недорогих методов повышения квалификации. Более того, отправить сотрудника компании на семинар или тренинг можно под определенный проект или событие. Такая гибкость данных методов повышения квалификации позволяет корректировать уровень образованности сотрудника при небольших финансовых затратах. Исходя из этого самыми популярными методами обучения, которые предложили респондентам в этом году, оказались именно тренинги и семинары. Как правило, эти мероприятия инициирует предприятие, оно же определяет и потребность в обучении.

По результатам опроса, всего 20% респондентов имеют внутреннюю потребность в самообразовании, думают о своей личной профессиональной капитализации, используют специальную литературу и интернет-источники. Причем этот показатель будет увеличиваться из года в год.

Приятно радуют ответы на четвертый вопрос, позволяющий определить готовность респондентов делать личный вклад в свое профессиональное развитие. Большинство опрошенных, а именно 32%, все-таки готовы делить расходы на обучение с работодателем. Но важно отметить, что неготовность делить расходы была продемонстрирована 30%, что не намного меньше предыдущего варианта. Остается только анализировать причину пассивного отношения сотрудников к собственному профессиональному уровню, ведь возможны варианты. Так, зачастую руководство

компании отправляет обучаться персонал на тренинги и семинары, которые именно оно считает актуальными для определенного этапа развития компании.

При таком подходе сотрудники не проявляют желания тратить свои личные финансовые средства на получение ненужной им информации или наоборот, тратить средства на получение важной информации, которая не пригодится в деятельности конкретной компании-работодателя. & Ф.

20

%

респондентов отмечают внутреннюю потребность в самообразовании, думают о своей личной профессиональной капитализации

Готовы ли вы нести затраты на обучение совместно с компанией?

Доля, %

Да, готов оплачивать половину затрат на обучение	32
Нет, не готов	30
Да, готов тратить в год свою одну месячную зарплату	28
Затрудняюсь ответить	10
Всего	100

Увеличила ли компания затраты на повышение вашей квалификации за последний год?

Доля, %

Затраты на повышение квалификации остались на прежнем уровне	44
Да, существенно	33
Компания не тратит деньги на мое обучение	23
Всего	100

Какие из перечисленных способов обучения компания впервые предложила вам в 2007 году?

Доля, %

Ничего не предложила	36
Книги по специальности, возможность использовать Интернет для самообразования	16
Семинары и тренинги	28
Участие в конференциях	15
Второе высшее образование	5
Видеокурсы	1
Всего	100

Какие из перечисленных способов обучения вам предлагает компания?

Доля, %

Обучение на семинарах и тренингах	38
Возможность получать тематические интернет-рассылки, общаться в профессиональных интернет-форумах	18
Участие в конференциях	16
Ничего не предлагает	12
Доступ к корпоративной библиотеке с книгами по специальности	10
Оплату второго высшего образования	6
Всего	100

Источник: мобильная справочная служба «559 Шлипка довідка».



ОФФШОРЫ: В ЗОНЕ ОСОБОГО КОНТРОЛЯ

Нововведения и ключевые тенденции в оффшорном законодательстве и их последствия для украинских предпринимателей

НИКИТА ЯНКОВСКИЙ, консалтинг компании «Аврора Консалтинг»

В последнее время в законодательстве в сфере оффшорных юрисдикций были введены значительные ужесточения, в наибольшей степени предопределяющиеся общемировыми тенденциями по борьбе с терроризмом. При этом остаются открытыми к использованию, в том числе и для украинских бизнесменов, некоторые пути вполне законного снижения излишней налоговой нагрузки при помощи как оффшорных, так и просто иностранных компаний.

FATF ПО СОСТОЯНИЮ НА 2007 Г. обнулила черный список государств, не принимавших активного участия в противодействии отмыванию средств, полученных преступным путем. К подобным действиям относительно компаний прибегла и Федеральная служба по финансовому мониторингу в России. Украине данные тенденции коснулись следующим образом. Участникам финансовой системы во всем мире рекомендовано в работе применять принцип «Знай своего клиента» (ЗСК), и существуют предпосылки к тому, что в ближайшем будущем необходимо будет вести учет абсолютно всех операций, даже при условии, что они не подлежат налогообложению (на данный момент оффшорные компании полностью освобождены от необходимости вести учет и сдавать отчеты). В связи с этим задачей не только налоговой инспекции, но и банков (равно, как и других учреждений, предоставляющих финансовые услуги) является идентификация клиента, доподлинное установление личности собственника-бенефициара компании и прояснение схемы ведения бизнеса. Банки, обслуживающие счета оффшорных компаний, также требуют у клиента предоставить документы, подтверждающие факт того, что операция не носит фиктивный характер. При этом если компания либо собственник будут замешаны в незаконных операциях, то при наличии соответствующего запроса либо решения суда банк раскроет информацию о владельце. Если компания ведет законную деятельность и просто уменьшает налоговую нагрузку с помощью законных инструментов, то информация банком выдана не будет.

Изменения в законодательстве оффшорных юрисдикций в наибольшей степени предопределяются общемировыми тенденциями в борьбе с терроризмом. Именно по этой причине возможности относительно ведения бизнеса в оффшорных странах и зонах были значительно ограничены. Исчезла возможность использования анонимных счетов, практически свелось к минимуму открытие так называемых номерных счетов, то есть даже если в названии счета фигурируют только цифры, сотрудники банка, возможно, в ограниченном количестве, знают имя истинного владельца счета.

Аналогичные ограничения вводятся относительно компаний, в которых было разрешено использование акций на предъявителя: владелец компании скрыт. Показательной была ситуация на Британских Виргинских островах, где запрещено использовать акции на предъявителя и обязательным шагом признали использование института номинальных учредителей.

Что считать оффшорами

С точки зрения украинских государственных органов, оффшором являются юрисдикции, фигурирующие в перечне оффшор-

ных зон Кабинета министров Украины. Но не все так однозначно: Панама, например, не числится в перечне оффшорных зон КМУ, хотя все признаки оффшора налицо: налог (вместо него взимается фиксированный ежегодный сбор), как и требования к отчетности, отсутствует. Однако неизвестно, как долго она еще будет оставаться вне поля зрения контролирующих органов.

Несомненно, налоговые риски бизнеса при использовании оффшорных компаний продолжают оставаться высокими. У предпринимателей, только начинающих вести деятельность через оффшорные зоны, зачастую возникает вопрос: существуют ли случаи отказа в возмещении входного НДС по экспортным операциям по причине того, что покупатель является оффшорной компанией. Реалии таковы, что вопрос возмещения НДС зачастую не привязан к подобной специфике работы компаний. Исходя из устоявшейся практики украинского налогообложения, НДС возмещается лишь немногим структурам в полном объеме и в требуемый срок, в то время как остальным организациям он возвращается не столь охотно и оперативно. Более того, как показывает практика, этими «немногими» структурами нередко оффшорные операции и проводятся.

Налогообложение корпораций, имеющих в своей структуре оффшорные компании, отличается лишь тем, что на валовые затраты можно отнести не более 85% суммы, перечисленной в оффшор. Поэтому в Украине руководителями компаний считается более целесообразным в цепочке между оффшорной и украинской фирмой создать так называемую фасадную, неоффшорную компанию. В таком случае вопросы относительно оффшоров отсутствуют априори.

Рассмотрим юрисдикции, позволяющие снизить налоговую нагрузку на пред-

В Украине руководителями компаний считается более целесообразным в цепочке между оффшорной и украинской фирмой создать так называемую фасадную, неоффшорную компанию

приятие, и попытаемся их классифицировать на элементарном уровне.

Первая группа — классические оффшоры, в которых компания официально не платит налоги, не ведет и не предоставляет отчетность в контролирующие органы, поскольку подобное не предусмотрено законодательством. При условии ведения компанией деятельности за пределами территории регистрации, налог с получаемой данной структурой прибыли не взимается. К государствам, позволяющим вести бизнес подобным образом, сегодня относят Британские Виргинские острова, Панаму, Белиз, Бермуды и некоторые другие.

Вторая группа — страны, предусматривающие нулевую ставку налога на прибыль при соблюдении компаниями определенных условий. При этом предприятия обязаны регулярно отчитываться в соответствующих органах независимо от того, возникают у них налоговые обязательства или нет. Наиболее характерными представителями данной группы являются Гонконг и Гибралтар, в определенных случаях на подобных условиях может действовать и партнерство с ограниченной ответственностью в Великобритании. В Гонконге, например, деятельность компании не облагается налогом, если управление осуществляется из-за пределов этого государства, оно не является местом заключения контрактов, товары не пересекают его территорию, услуги не будут оказаны на его территории, и данная компания не ведет деятельность с другими компаниями, зарегистрированными в Гонконге.

И наконец, **третья группа — компании, в странах регистрации которых предполагается налогообложение прибыли по существенным ставкам, однако имеются налоговые льготы на некоторые виды доходов**, например, на прирост капитала (Лихтенштейн). Сюда же можно отнести солидные государства, такие как Великобритания. Компании из таких стран используются в качестве «фасадных» в торговых и посреднических операциях, в то время как основным контрагентом является оффшорная компания, от имени которой на условиях агентского соглашения работает эта самая английская компания (она при этом платит налог на прибыль только с суммы своего комиссионного вознаграждения). Налог на прибыль в Великобритании составляет 19%, если база

налогообложения не превышает 300 тыс. фунтов стерлингов; 32,75%, если сумма прибыли находится в диапазоне от 300 тыс. до 1,5 млн. фунтов; 30% — на прибыль свыше 1,5 млн. фунтов.

Вопреки распространенному мнению, оффшорных компаний в Великобритании не существует, но это не препятствует некоторым украинским консультантам продавать английские оффшоры. Любая частная английская компания с ограниченной ответственностью обязана платить налоги согласно вышеуказанным ставкам в зависимости от тех обязательств, которые у нее возникают. Особенность заключается в возможности учреждения в Великобритании такой организационной формы, как партнерство с ограниченной ответственностью. Подобный вариант предусматривает уплату учредителями налога с полученной прибыли, распределяемой согласно доле участия в предприятии, по месту регистрации в налоговой инстанции. Партнерами могут выступать как физические, так и юридические лица — вне зависимости от государственной принадлежности. Они заключают партнерское соглашение (как правило, достаточно объемный и подробный документ, выполняющий роль устава), регистрируют это соглашение в реестре компаний, получают свидетельство о регистрации партнерства, решают другие организационные вопросы (определяют юридический адрес, назначают директора компании). Весь фокус данной организационной формы заключается в том, что если партнерами выступают оффшорные компании из безналоговых юрисдикций (Панамы, Белиза и некоторых других стран), то налоги вообще не будут платиться на абсолютно законных основаниях.

Белое и черное

Операции, которые проводятся через оффшорные компании, можно поделить

на две группы: так называемые белые и черные. На сегодняшний день существует не так много законных способов ввести средства в оффшорную зону.

1. Участие в уставном фонде (при регистрации компании или увеличении уставного фонда). Данный способ в Украине не вызывает абсолютно никаких налоговых обязательств.

2. Кредит (нерезидент кредитует резидента). В данном случае существуют определенные ограничения, среди которых можно выделить и такие: срок кредитования не должен превышать пять лет; процентная ставка лимитирована одиннадцатью процентами.

К незаконным способам ввода денег в страну можно отнести элементарное обналичивание средств.

Операции с оффшорами выгодно использовать в экспортно-импортных операциях, совместной деятельности, франчайзинге. Договоры об избежании двойного налогообложения со странами, регистрирующими на своей территории оффшорные компании, как правило, не заключают, поскольку цель данного типа договоров состоит в том, чтобы налоги с одного и того же дохода платились только в одной стране. Поэтому договоры определяют, по какой ставке облагается тот или иной вид дохода, заработанный резидентом одной страны в другой. Компании, размещенные в оффшорных зонах, налогов не платят по определению, поэтому смысла для государства в заключении с ним договоров нет. Правда, существуют исключения. Например, Малайзия имеет достаточно широкую сеть договоров об избежании двойного налогообложения. При этом на территории этого государства есть особая зона — Лабуан, в которой разрешена регистрация и функционирование оффшорных компаний (налог взимается только с торговых операций и составляет всего 3%). Многие страны исключают Лабуан из сферы действия договора об избежании двойного налогообложения. Однако Дания, например, этого не сделала, что позволило выводить дивиденды из этой страны в Лабуан по нулевой ставке.

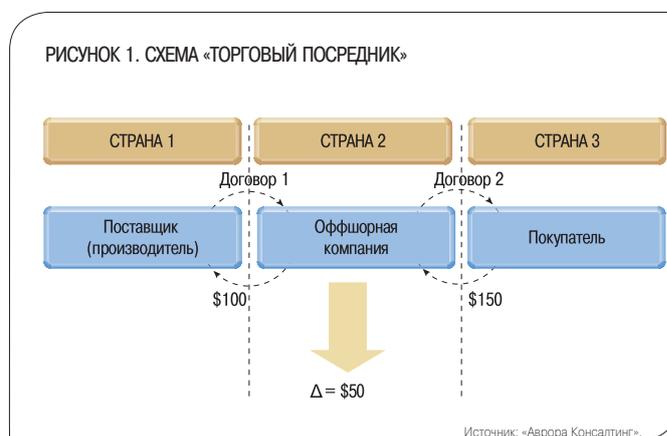
Действительно, при построении схемы по выплате роялти, дивидендов или процентов первое, что принимают во внимание, — это наличие договора об избежании двойного налогообложения между странами регистрации лицензиара и лицензиата. Так, при перечислении начисленных роялти, дивидендов или процентов на счет фирмы, размещенной в оффшорной зоне, резидент Украины должен заплатить налог на репатриацию в размере 15%. А при выплате тех же платежей в юрисдикцию, с которой Украина заключила выгодный договор об избежании двойного налогообложения, налоговая нагрузка значительно сокращается.

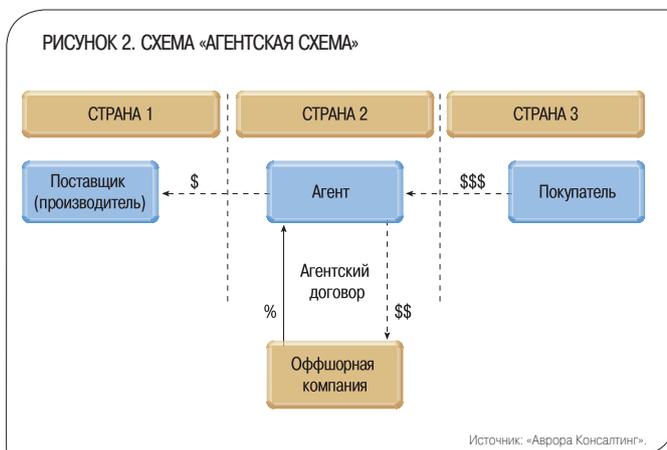
Применение чистых оффшоров для владельцев украинских предприятий интересно, если стоит задача скрыть собствен-

ника либо имеется намерение продать какой-то актив без уплаты налогов, то есть операция по продаже завода, например, заменяется продажей корпоративных прав. Это опять-таки позволяет существенно уменьшить ставку налогообложения при условии, что получателем средств является оффшор.

Рассмотрим некоторые виды использования оффшорных либо безналоговых юрисдикций.

Механизм действия по указанной схеме имеют следующий вид: поставщик поставляет товар покупателю, который в свою очередь продает товар в своей стране. Принцип торгового посредника заключается в том, что при введении между покупателем и поставщиком компании из безналоговой (оффшорной) юрисдикции в ней, как в своеобразном буфере, можно оставить часть средств,двигающихся от покупателя в сторону поставщика. Таким образом корпорация-покупатель, например, с помощью добавления в схему контролируемой оффшорной компании может теперь уже поделить объем своего дохода, ранее облагаемый налогом, между своей оффшорной компанией, пропускающей финансовый поток через себя, и непосредственно резидентной компанией, то есть собой. Теперь уже





налогом облагается не весь доход, а только та часть, которую решено отнести на финансовый результат резидентной компании.

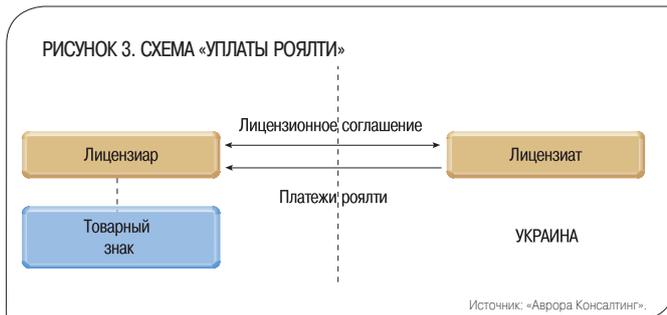
Популярная в использовании агентская схема является видом схемы «торговый посредник». В данном случае торговым посредником выступает обычная компания из солидной юрисдикции (так называемый фасад), которая на самом деле действует как агент оффшорной компании. Оффшор поручает агенту (очень часто в этом качестве выступает Великобритания) произвести какие-либо торговые операции, за что выплачивает с полученной в результате операции прибыли определенный процент агенту. Например, 5%, с которых агент в стране своей регистрации уплачивает налог на прибыль, а остальная часть прибыли (95%) оседает на счете оффшорной компании в налоговой гавани.

Интересен также вывод денег в безналоговую юрисдикцию с помощью платежей роялти (англ. royalty — королевские привилегии):

1) периодические выплаты продавцу за право пользования предметом лицензионного соглашения. В соглашениях ставка

роялти устанавливается в процентах от стоимости чистых продаж лицензионной продукции или определяется в расчете на единицу выпускаемой продукции;

2) плата за право разработки и добычи природных ресурсов. Для этого выбирается юрисдикция, с которой Украина заключила договор об избежании двойного налогообложения, согласно которому ставка налога на репатриацию при выплате роялти компании, зарегистрированной в этой юрисдикции, является минимальной (с Кипром, например, у Украины данная ставка равна 0%). Затем в этой юрисдикции организуется компания, регистрируется товарный знак. Иностранная и украинская компании заключают лицензионное соглашение, в котором оговаривают условия использования товарного знака, а также размеры и периодичность платежей за пользование им. С этого момента в украинской компании существует возможность периодически по нулевой ставке выплачивать роялти на счет кипрской компании, при этом все выплаченные суммы относятся на валовые затраты. Для обеспечения абсолютной твердости своих позиций лучше запастись письменной оценкой возможного размера платежей роялти соответствующих украинских оценщиков. В таком случае в ответ на вопрос налоговых органов об обоснованности размеров платежей роялти будет возможность предоставить оценку сертифицированного специалиста.



Что захочет узнать банк

Наиболее динамичные, на наш взгляд, изменения в работе с оффшорными и нерезидентными компаниями на данный момент демонстрируют банки. Счет в банке является инструментом, через который в результате и осуществляется процесс реализации той или иной схемы. При этом в последние год-два банки стали намного внимательнее в

20 лютого
2008 року,
Київ

BALANCED SCORECARD*

ВИПРОБУВАНО В УКРАЇНІ

VIP-СЕСІЯ



Юлія Самойлова,
генеральний директор
бізнес-напрямку ЛГВ ГК «ОЛІМП»



Володимир Савчук,
керуючий партнер консалтингової
компанії «Стратегічний партнер»

VS

Ключові питання сесії:

- Цілі впровадження BSC в компанії
- Основні проблеми впровадження системи
- Зміни в компанії та реальні результати застосування BSC

Не пропустіть можливість дізнатися про найбільш цікавий досвід практичного впровадження системи BSC в Україні!

Організатори:

Комп&ньоН

**СТРАТЕГІЧНИЙ
ПАРТНЕР**
консалтингова компанія

&ФІНАНСИСТ

Повна вартість участі - **3 600 грн.** за одного учасника (включаючи ПДВ).
Для передплатників журналів «Комп&ньоН» і «ФІНАНСИСТ» – знижка **10%**.
Для постійних клієнтів консалтингової компанії «Стратегічний Партнер» – знижка **10%**.
Детальну інформацію можна отримати за телефонами: (044) 494 25 04(01), (044) 585 54-54
або знайти на сайтах: www.companion.ua, www.s-p.com.ua

*СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

отслеживании операций, производимых через оффшорные компании. Это явилось одним из наиболее важных и первостепенных вопросов в работе бизнесменов, на себе ощутивших пристальное внимание банков, запросы с их стороны разного рода информации, блокирование счетов компаний.

Наибольшей популярностью среди украинских бизнесменов при обслуживании операций оффшорных компаний пользуются банки Прибалтики (Латвии, Литвы, Эстонии — в порядке убывания популярности) и Кипра. Это связано с тем, что банки данных регионов исторически тесно работают с бизнесменами из постсоветского пространства. Также в этих банках достаточно большой процент персонала владеет русским языком. В последнее время ужесточились требования, в том числе и прибалтийских банков, в отношении клиентов как при открытии счетов оффшорным компаниям, так и при дальнейшей их работе с банками.

При открытии счета любой банк запросит информацию как минимум по трем пунктам.

1. Реальный бенефициарный собственник бизнеса. В последнее время участились просьбы банкиров подтвердить, что бенефициар является не номиналом, а действительно выгодополучателем компании. Многие банки просят копии документов, подтверждающих состоятельность бенефициара. Это могут быть копии: техпаспорта на дорогой автомобиль; документа, подтверждающего владение каким-либо дорогостоящим имуществом; страницы устава резидентной компании, указывающей на причастность к данной организации.

2. Схема работы компании (с описанием этой работы, перечнем контрагентов, типом связей между всеми контрагентами, присутствующими в цепочке и проч.).

3. Источник происхождения средств.

Необходимо отметить усиление функции внутреннего мониторинга банков. Например, многие украинские бизнесмены используют в своих схемах английские компании. При этом некоторые из них даже не догадываются, что в самой Англии оффшорных компаний не существует. Они сдают в англий-

скую налоговую нулевые отчеты (показывают, что компания деятельность не ведет, находится в спящем режиме), а на самом деле идет полномасштабная работа такой компании. Это обыкновенная незаконная «черная» схема. До определенного времени все работало. Причем выявляли это часто только через встречную проверку — не самой компании, а ее партнера.

Следует заметить, что в Великобритании существует официальный сайт палаты компаний (государственный орган), на котором можно получить базовые сведения о компании: дату регистрации, юридический адрес, а также информацию о том, какого вида отчет сдается, полный он или нулевой, декларируется какая-либо деятельность или нет. Некоторые банки стали проверять английские компании, счета которых у них открыты, сверяя собственную информацию (например, о движении средств той или иной английской компании по счету в банке) с опубликованной на этом сайте. В результате компании, которые по информации банка вели деятельность, а отчеты подавали нулевые, столкнулись с необходимостью прояснить подобную ситуацию. На этот период их счета оказались заблокированы банком «до выяснения обстоятельств».

Банки постоянно следят за соответствием заявленной в анкете клиента информации о деятельности компании и текущей «картой платежей» по счету, открытому компанией. Если при открытии счета в анкете заявлена торговля продуктами питания мясомолочной промышленности, а в назначении платежа фигурируют нефтепродукты, то обязательно ждите звонка из банка с просьбой еще раз пояснить деятельность компании.

Так или иначе, в большей части оффшорных зон законодательство все более настойчиво рекомендует и даже

**Оффшорных компаний
в Великобритании не существует,
но это не препятствует некоторым
украинским консультантам продавать
английские оффшоры**

Налогообложение корпораций, имеющих в своей структуре оффшорные компании, отличается лишь тем, что на валовые затраты можно отнести не более 85% суммы, перечисленной в оффшор

обязывает регистрирующих агентов внимательно отнестись к процедуре ЗСК, в большей степени детализировать процесс проверки клиента. Критерии данных проверок устанавливаются более дифференцированно в соответствии с законодательством и особенностями того или иного государства. При регистрации оффшорной компании в некоторых странах, например, в Гибралтаре, у клиента, кроме копии паспорта, могут также требовать контактную информацию, подтверждение регистрации места проживания, а возможно, даже рекомендацию из банка, от адвоката либо сертифицированного аудитора.

Украинским компаниям и их владельцам при выборе оффшорной юрисдикции стоит, кроме прочего, обратить внимание на выдвигаемые регистратором требования по предоставлению информации о владельце. При выборе оффшорной или просто нерезидентной компании следует осведомиться у своего консультанта, какую информацию о вас или вашем бизнесе он запросит для запуска процесса регистрации.

В деятельности компании все должно быть выстроено логично

Мы подходим к тому выводу, что в деятельности компании все должно быть выстроено логично — от разработки схемы, регистрации нерезидентов, до открытия счетов в банках и текущей работы с ними.

На данный момент неплохой альтернативой Прибалтике в сегменте банковского сектора по работе с нерезидентными компаниями выступает Венгрия. Там пока еще не существует настолько сильного мониторинга, банкиры являются более лояльными. Однако прогнозировать ситуацию в сфере работы банков с нерезидентами трудно. В любом случае требования по предоставлению информации клиентом вряд ли будут либерализованы. Так, Минфин России планирует ввести правила, согласно которым прибыль иностранных оффшорных структур, основанных или контролируемых российскими резидентами, будет включаться в налоговую базу последних. Насколько нам известно, в Украине подобные изменения не планируются. Да и планы Минфина России на этот счет выглядят скорее как очередной акт устрашения, поскольку очень непросто доказать подконтрольность нерезидентной компании российскому (или какому-либо другому) резиденту, если организацией данной структуры занимались заблаговременно и профессионально. Если компания организована с применением института номинальных учредителей (граждан любого государства; примером могут

служить те же оффшорные юрисдикции) либо в ней выпущены акции на предъявителя (полностью анонимный инструмент владения компанией), то в учредительных документах подобная связь никак не отслеживается. Такую информацию можно получить только у регистрирующего агента или в банке, в котором у компании открыт счет, ведь, согласно рекомендациям FATF относительно внедрения политики ЗСК, как банк, так и агент должны владеть информацией о реальном бенефициаре (конечном выгодоприобретателе) компании. Однако и в первом, и во втором случаях потребуются должным образом оформленный запрос, для которого необходимо существование веских оснований, например, решение суда. Если оффшорная компания имеет счет, например, в австрийском банке, то правоохранительным органам и вовсе практически невозможно будет получить какую-либо информацию из банка, поскольку в Австрии банковская тайна охраняется на уровне конституции. Данные о бенефициаре могут быть выданы только по решению австрийского суда, безосновательно добиться которого будет весьма сложно, ведь страна очень дорожит репутацией наиболее защищенной банковской тайны.

В любом случае грамотная организация оффшорной компании и выверенное построение схемы работы позволят исключить возможность документального восстановления связи между оффшорной и резидентной компаниями практически на 100%.

Опыт консультанта

Уровень рисков при использовании оффшорных компаний не должен быть выше, чем уровень рисков любого добросовестного налогоплательщика



ИГОРЬ ЧУФАРОВ,
МЕНЕДЖЕР ОТДЕЛА НАЛОГОВО-ЮРИДИЧЕСКИХ
УСЛУГ КОМПАНИИ «ЭРНСТ ЭНД ЯНГ»:

— Налоговое законодательство Украины содержит ограничение в отношении операций с нерезидентами, имеющими оффшорный статус. Закон разрешает налогоплательщику отнести в состав валовых затрат только 85% стоимости товаров (работ, услуг), приобретенных у/через таких нерезидентов. Кабинет министров Украины уполномочен устанавливать перечень юрисдикций, признающихся оффшорными зонами для целей налогообложения.

Задача этого правила — не допустить завышения валовых затрат налогоплательщика при осуществлении импорта товаров (работ, услуг). При этом его обоснованность (как, впрочем, и эффективность) достаточно сомнительна. Так, от ограничения пострадают и добросовестный налогоплательщик, имеющий хозяйственные отношения с оффшорной компанией, и тот, основной целью которого является завышение валовых затрат. Однако налогоплательщик может обойти данное ограничение, введя в цепочку приобретения импортируемого товара дополнительную иностранную компанию, расположенную не в оффшорной юрисдикции. Очевидно, что подобную гибкость, как правило, могут позволить себе именно те структуры, которые используют оффшор с единственной/основной целью получить налоговый эффект.

Помимо этого специального правила, операции с оффшорными компаниями подпадают под действие общих положений налогового законодательства, регулирующих операции с иностранными контрагентами, одной из задач которых является противодействие налоговым злоупотреблениям.

Ключевые положения этих правил таковы.

Налог на доходы нерезидентов позволяет государству облагать доходы иностранных юридических лиц, извлекаемые из источников, расположенных в этом государстве. В Украине данный налог применяется к ряду платежей, традиционно используемых в оптимизационных схемах: роялти, проценты, прибыли от продажи акций, брокерские и комиссионные вознаграждения. Существуют различные способы обхода этого налога. Наиболее

простым способом является введение в структуру бизнеса промежуточной иностранной компании. Если такой посредник располагается в юрисдикции, с которой Украина имеет соглашение об устранении двойного налогообложения (например, Кипр), то есть возможность устранить применение налога на доходы нерезидентов в Украине.

Международные соглашения об устранении двойного налогообложения, как правило, содержат ограничения, направленные на недопущение использования соглашений в подобных целях. К числу таких ограничений относится требование о том, чтобы получатель дохода был его фактическим собственником (beneficial owner). Также следует упомянуть нормы, не допускающие применения отдельных положений соглашения, если единственным/основным намерением лица было получение преимуществ соглашения об устранении двойного налогообложения (так называемые treaty shopping provisions).

Сами соглашения об устранении двойного налогообложения не устанавливают условий, которые должны соблюдаться, чтобы лицо считалось фактическим собственником дохода. Регулирование данного вопроса оставлено на усмотрение национального законодательства. В Украине подобное регулирование отсутствует. В результате преимуществами соглашений может воспользоваться любое иностранное лицо, имеющее юридическое право на получение платежей, предусмотренное заключенными контрактами. Это открывает широкие возможности для построения оптимизационных структур с использованием посреднических компаний.

Правила «обычных цен» обязывают налогоплательщика определять в целях налогообложения доходы и затраты на уровне справедливой рыночной цены на

продаваемые и приобретаемые товары (работы, услуги). В Украине эти правила применяются к операциям с любыми иностранными контрагентами. Теоретически правила «обычных цен» должны помешать налогоплательщику перевести свою прибыль другому лицу (оффшорной компании), поскольку он не сможет занижать доходы и завышать затраты по своим торговым операциям.

Основная сложность с применением правил «обычных цен» заключается в расчете справедливой рыночной цены. На цену конкретного товара, работы или услуги могут влиять такие факторы, как условия поставки, производитель, качество, предоставляемые скидки и проч. Все эти факторы должны найти соответствующее отражение в налоговом законодательстве. Однако украинские правила расчета «справедливой рыночной цены» находятся в зачаточном состоянии; рассчитать и доказать отклонение цены товара от рыночной цены с использованием этих правил практически невозможно. Кроме того, налоговые органы не имеют достаточного опыта ведения подобной категории дел, поэтому редко иницируют разбирательства, связанные с применением обычных цен. В судах таких дел практически нет.

Концепция «постоянного представительства» предполагает обложение налогом доходов иностранной компании, если эти доходы извлекаются через постоянное место деятельности в Украине. К постоянному месту деятельности относится, в частности, место управления. Это правило имеет непосредственное отношение к большинству оффшорных компаний. Не секрет, что в юрисдикции своей регистрации оффшорная компания может располагать только почтовым адресом и номером факса, в лучшем случае — несколькими метрами арендованной офисной площади, нанятым секретарем и директором. Руководители, принимающие решения от имени оффшорной компании, зачастую размещаются там, где осуществляется основная деятельность группы, то есть в Украине. В такой ситуации налоговые органы Украины могли бы предъявить требования об уплате налога иностранной (оффшорной) компании на том основании, что она имеет постоянное место управления, а следовательно, и постоянное представительство в Украине, правда, при этом они встретят ряд практических затруднений. Прежде всего это физическое отсутствие налогоплательщика: иностранная компания в таких случаях не имеет зарегистрированного офиса, филиала представительства и вообще каких-либо активов в Украине. Понятно, что перспектива взыскания налога в судебном порядке в иностранной юрисдикции является сомнительной.

Украинским компаниям и их владельцам при выборе оффшорной юрисдикции стоит обратить внимание на выдвигаемые регистратором требования по предоставлению информации о владельце

В развитых странах также существуют специальные правила налогообложения доходов, полученных контролируемые иностранными компаниями. Эти правила обязывают налогоплательщика включать в свой налогооблагаемый доход, доходы, получаемые связанными с ним иностранными компаниями. Такое требование применяется в основном, если иностранная компания имеет существенно более низкую налоговую нагрузку, нежели налогоплательщик.

В Украине подобные правила отсутствуют. Кроме того, они вряд ли были бы эффективными, поскольку предположением их действия является признание налогоплательщиком факта связанности с иностранной компанией. В наших условиях подобное признание скорее исключение, чем правило. В то же время необходимость внедрения таких правил уже осознается нашими ближайшими соседями, прошедшими аналогичный Украине путь развития экономики. В частности, это предусматривает основные направления налоговой политики в Российской Федерации на 2008-2010 гг.

В целом уровень рисков в связи с использованием оффшорных компаний при условии правильного структурирования не должен быть выше уровня рисков любого добросовестного налогоплательщика, использующего при организации своей деятельности дозволенные способы оптимизации.

✂

Плюсы и минусы назначения CFO на должность генерального менеджера компании



Александр Щербатый,
начальник аналитического отдела корпорации UBC

Во многих компаниях именно финансовый директор — первый претендент на должность генерального директора на время его отпуска, болезни, командировки. Это объясняется тем, что цели генерального и финансового директоров очень схожи. Оба топ-менеджера обеспечивают высокую финансовую и экономическую эффективность деятельности компании. Оба работают в основном с понятиями «баланс», «финансовый результат и денежный поток». Разница только в степени ответственности и иногда в возможности видеть и влиять на ситуацию.

Теоретически генеральным директором может быть любой топ-менеджер компании (директор по маркетингу, продажам, финансам, логистике). Уверен, больше всего на успешность в упомянутой должности влияют личные качества человека, а также его опыт в управлении людьми и процессами. Главный принцип японской народной педагогики провозглашает, что «усидчивость и интенсивная работа над собой всегда ведут к успеху». Его может взять за правило любой человек, желающий стать руководителем. Исходя из этого принципа, можно рассуждать и о главных качествах, необходимых руководителю.

Одним из ключевых качеств является компетентность, то есть система специальных знаний и практических навыков. Это прежде всего высокий уровень образования, глубокое знание как своей, так и смежных сфер деятельности, эрудиция. Несомненно, важным качеством для CFO является ответственность. Думаю, что специалист, побывавший финансовым директором, по умолчанию наделен этим качеством. Необходимым качеством эффективного генерального директора является пунктуальность. Как никому другому, финансовому директору часто приходится работать в узких временных рамках. А пунктуальность — залог успешных взаимоотношений с партнерами и клиентами. Немаловажным качеством является и способность видеть общую картину в цифрах. Чаше всего перед CEO ставятся конкретные количественные задачи, и кто как не финансовый директор по настоящему умеет работать с цифрами. Соответственно это качество очень поможет при принятии управленческого решения.

Сегодня очень популярным называют такое качество, как харизматичность. Разные специалисты вкладывают в данное определение разный набор качеств. В моем понимании это именно то качество, та изюминка, которая позволяет вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции. Авторитет финансиста на предприятии обычно очень высок. И можно утверждать, что с расширением роли финансового директора он будет только увеличиваться. Однозначно, у руководителя должно быть стремление к постоянному самосовершенствованию, а также новаторству в своей сфере. Не стоит пренебрегать посещением тренингов, семинаров, конференций. Самокритичность. Неотъемлемыми качествами каждого руководителя должно быть умение объективно оценивать свою деятельность и критически относиться к своим недостаткам. Самокритичность — верный путь поиска новых форм и методов работы. Она обычно свойственна финансистам, оценивающим любое действие объективно, с помощью цифр. Целеустремленность, инициативность, оперативность в решении проблем, умение планировать свою работу — список положительных качеств можно продолжать.

В целом в назначении финансового директора генеральным больше «за», чем «против». И уж если выбирать из всего топ-менеджмента, отбросив личные качества и былые заслуги, то, по моему мнению, кандидатуру, более подходящую для роли гендиректора, трудно найти. Только для более эффективного пребывания в новом качестве финансовому директору, безусловно, нужно глубже разобраться в основах деятельности каждого подразделения компании, чтобы умело координировать их работу.

Если еще несколько лет назад в мировой практике большинство CEO назначались из числа маркетологов, то в последнее время предпочтение все больше отдается CFO. В Украине финансисты пока только осваиваются в роли одного из первых лиц компании. Их перспективы занять ключевую должность зависят от множества факторов.



Сергей Грачев,
учредитель ООО «Ин-Тайм»

Финансовый директор — одна из основных фигур в компании. Его главная задача, как и всей команды, — минимизация текущих издержек. Советы CFO помогают генеральному директору оставаться в рамках разумного. С другой стороны, специфика работы накладывает свой отпечаток.

Финансисты по складу ума очень скрупулезны и внимательны к мелочам. В работе они уделяют максимум внимания деталям, при этом часто не могут представить полную картину. Финансисты склонны чрезмерно квантифицировать параметры развития бизнеса, тогда как качественные параметры остаются вне рамок рассмотрения. Излишняя «зацикленность» на финансовых показателях будет мешать. А ведь успешность деятельности компании не всегда измеряется только ими. Может сослужить плохую службу и излишнее стремление к логичной последовательности действий. Финансовые директора в большей степени люди математического склада ума и действуют по принципам логики. Для достижения успеха в роли генерального директора необходимо больше креатива. Чрезмерная осторожность и склонность работать с наименьшим риском также недопустима. Генеральному директору иногда просто нужно рисковать. Если нет способности к риску, снижается конкурентоспособность, в компании создается ситуация нарастающей нестабильности. Поэтому я не считаю финансового директора подходящей кандидатурой на место главного лица компании.

Мировая статистика подтверждает мои выводы: шансы CFO занять место генерального директора компании не так уж велики (мировые лидеры предпочитают маркетологов, поскольку именно они первые кандидаты на роль CEO). Только около 20% CEO в Великобритании и США когда-то работали финансовыми директорами. В европейских компаниях и того меньше — от 5 до 10% (например, во Франции и Германии). Об азиатских компаниях вообще говорить не приходится, там финансовый директор не более чем контролер.

Что касается должности генерального директора, то человек, занимающий этот пост, безусловно, должен разбираться

в финансовых вопросах — это важное условие, если учредители не планируют обанкротиться. Но при этом он должен быть отличным менеджером со всем набором организаторских качеств, а также стратегом, чтобы не топтаться на месте, решая исключительно текущие вопросы, и уметь оценивать возможности развития и перспективы, открывающиеся для компании, вести компанию к успеху.

Финансовым директорам, стремящимся занять более высокую позицию в компании, я советую научиться следующему:

- делегировать ответственность: финансисты вошли в роль контролеров и стараются все держать под неусыпным контролем. Надо доверять своим сотрудникам, особенно тех профессий, в которых они не разбираются детально;

- построить свою команду: она должна состоять из людей, дополняющих друг друга. Несмотря на стремление финансового директора отдавать предпочтение дисциплинированным и предсказуемым людям, необходимо научиться сотрудничать с людьми творческими и импульсивными людьми, а также вдохновить всю команду на свершения. Навыки лидера — залог успеха любого руководителя;

- мыслить масштабно: финансистам присуще экономить на инвестиционных затратах, в результате чего возможно торможение перспективных проектов, в частности, тех, которые связаны с определенным финансовым риском. А ведь принимать решения о направлении развития компании, как правило, чистой воды субъективные решения, основанные на интуитивных ощущениях. Часто последствия таких решений невозможно просчитать, их можно только предчувствовать.