



## **Новые вызовы и трансформации**

Для растущих компаний

Наталья Ульянова, Екатерина Грабовик, Наталия Кроник

Deloitte Ukraine

24 июля 2018

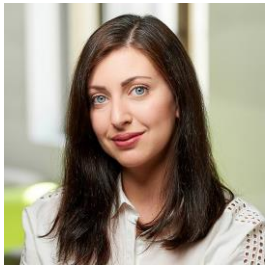
## Докладчики



**Наталья Ульянова** – партнер налогово-юридического департамента компании «Делойт» в Украине, лидер практики комплексных трансформаций бизнеса.



**Екатерина Грабовик** – старший менеджер налогово-юридического департамента компании «Делойт» в Украине.



**Наталья Кроник** – менеджер налогово-юридического департамента компании «Делойт» в Украине.

# План вебинара

Внешние драйверы трансформаций	11
Упущенные возможности для бизнеса, который не трансформируется	15
Точки приложения усилий	20
Практический кейс	21

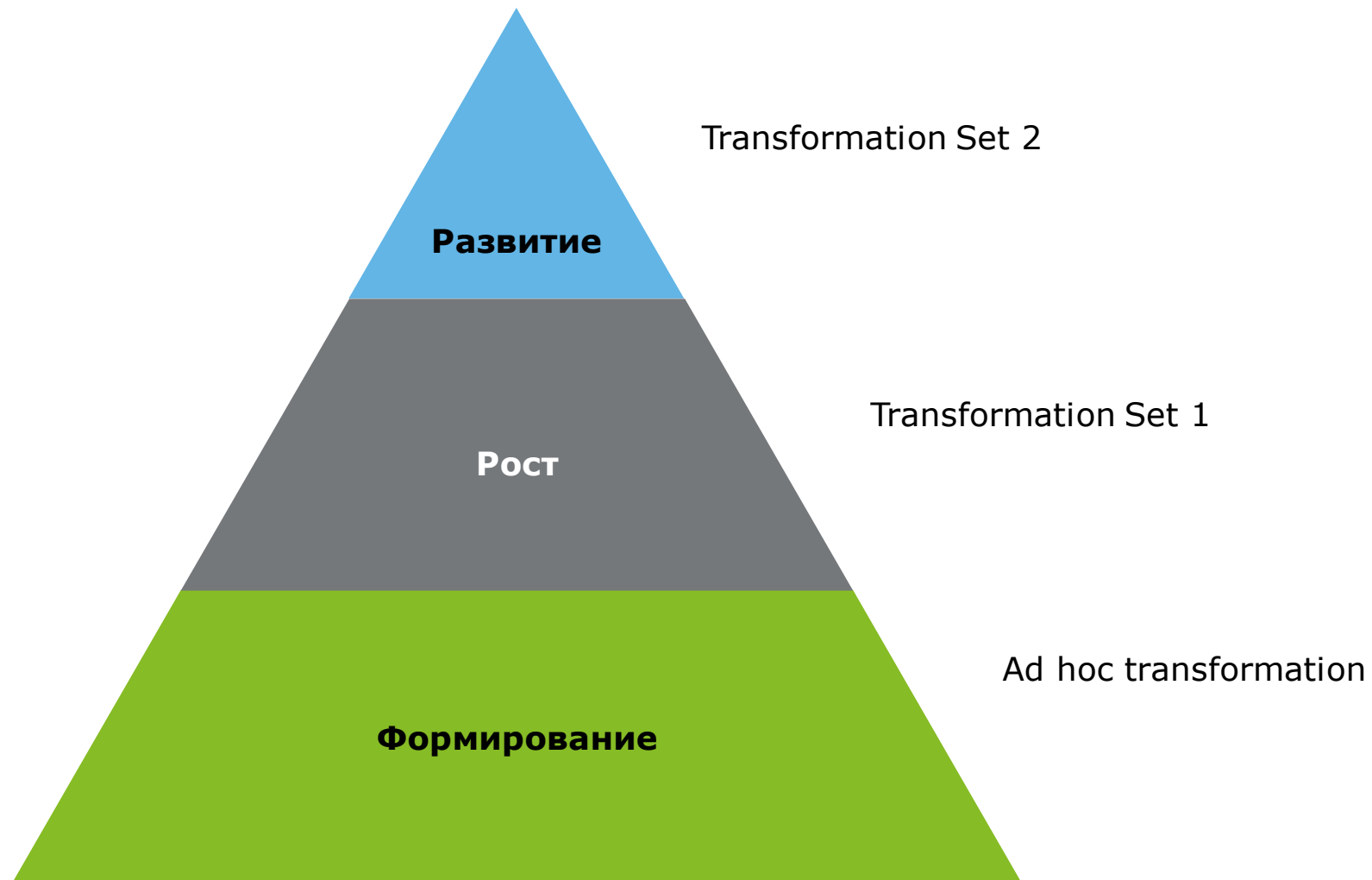


**Задача команды Комплексных трансформаций  
бизнеса Deloitte в Украине – быть trusted advisor  
для компаний на пути их роста**

Трансформация может происходить на любом этапе роста бизнеса

Трансформация нужна не только компаниям из списка  
Standard & Poor's 500

# Трансформации по уровням потребностей бизнеса



# Характерные черты формирующегося бизнеса

Стратегия	Стратегия не сформулирована
Инвесторы и кредиторы	Финансирование преимущественно за счет денежных средств от акционеров
Взаимодействие собственников	Минимально формализованные или устные договоренности между собственниками
Юридическая структура	Одно-два юридических лица и/или группа частных предпринимателей
Финансы	Планирование и бюджетирование не осуществляется
Отчетность	Базовая управленческая отчетность составляется вручную на нерегулярной основе
Налоги	Акцент на оптимизацию налоговой нагрузки
Организационная структура	Собственник лично контролирует все бизнес-процессы Организационная структура не формализована Минимизация расходов на фонд оплаты труда
Технологии	Частичная автоматизация бизнес-процессов Большое количество процессов выполняется вручную
Репутация	Бренд известен среди группы базовых потребителей

# Характерные черты **растущего** бизнеса

Стратегия	Стратегия четко не сформулирована или это финансовый план
Инвесторы и кредиторы	Кредитование под залог Интерес в кредитовании под минимальные ставки Интерес в кредитовании или вхождении в капитал со стороны международных инвесторов
Взаимодействие собственников	Запутанная структура собственности с перекрестным владением и разными долями собственников в разных бизнесах
Юридическая структура	Значительное число юридических лиц (и ЧП), возможно, под общим неформальным контролем
Финансы	Планирование и бюджетирование осуществляется, но не связано с системой мотивации персонала
Отчетность	Управленческая отчетность составляется на регулярной основе Аудированная отчетность отдельных юридических лиц
Налоги	Акцент на оптимизацию налоговой нагрузки Наличие зарубежных компаний без substance
Организационная структура	Собственник лично контролирует большую часть бизнес-процессов Отдельные доверенные лица назначаются на ключевые позиции Частичное сохранение методов минимизации расходов на оплату труда
Технологии	Большой объем автоматизации с начальными признаками интеграции
Репутация	Бренд узнаваем в Украине и мире






# Характерные черты развивающегося бизнеса





Стратегия	Существует четкая стратегия
Инвесторы и кредиторы	В составе акционеров - международные инвесторы Компания готова к выходу на IPO/выпуску еврооблигаций
Взаимодействие собственников	Понятная структура собственности в холдинге Детальное акционерное соглашение
Юридическая структура	Упорядоченная структура компании под единым корпоративным контролем Защита всех активов, в т.ч. прав интеллектуальной собственности на международном уровне
Финансы	Управленческая отчетность, планирование и бюджетирование связаны между собой и взаимосвязаны с операционной деятельностью и стратегией компании
Отчетность	Наличие аудированной отчетности по МСФО Отчеты о корпоративной ответственности
Налоги	Прозрачные бизнес-процессы Грамотно построенная функция налогового планирования, включающая аспекты как национального, так и международного налогообложения с горизонтом 3-5 лет Компании с «сущностью»
Организационная структура	Собственник отстраняется от ведения бизнеса Формируется профессиональная команда наёмных специалистов Формируется многоуровневая и кросс-функциональная организационная структура
Технологии	Высокоинтегрированные системы и рабочие места
Репутация	Бренд узнаваем в Украине и мире

# Драйверы трансформации

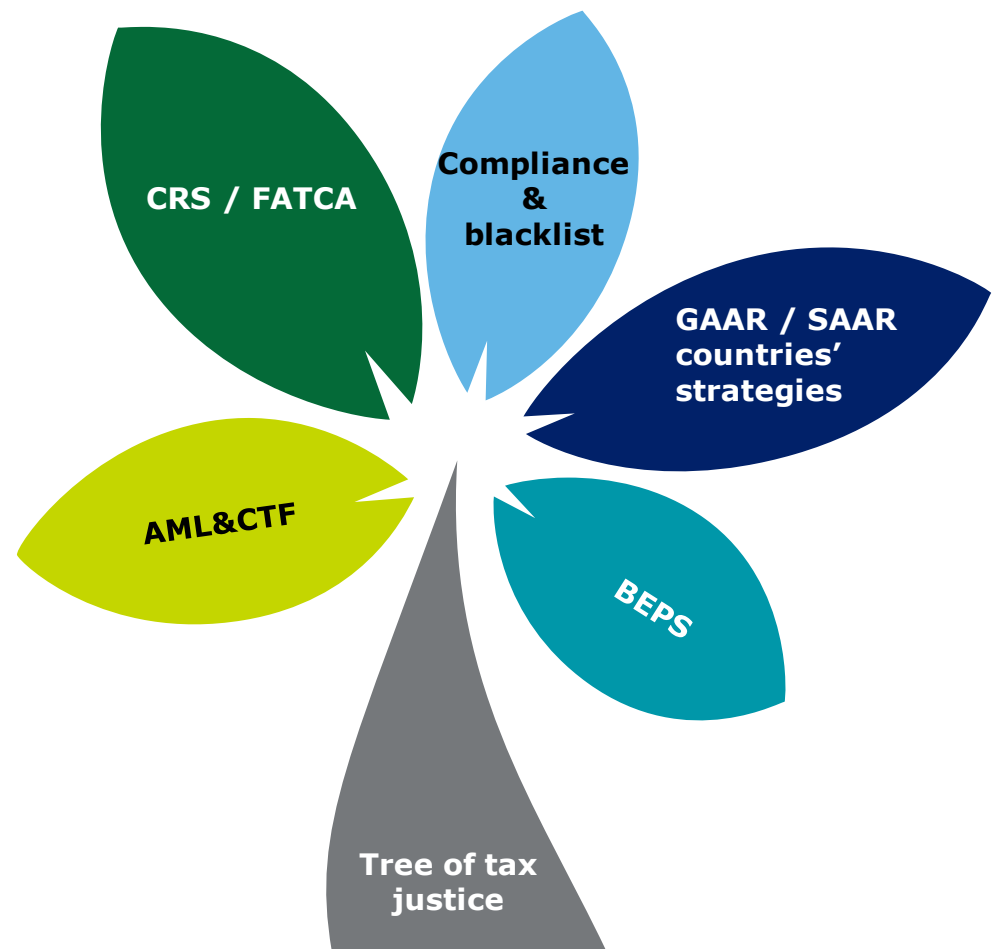
## ВНЕШНИЕ

-  Изменения в рамках конкурентной среды
-  Глобальные тенденции
-  Изменения законодательства



## ВНУТРЕННИЕ

-  Позиция собственника
-  Нанятый менеджмент
-  Необходимость поиска инвестиций
-  Необходимость выхода на новые рынки

# Внешние драйверы трансформаций и их влияние на бизнес



# Мировые и локальные драйверы трансформаций

-  Имплементировано, применяется
-  Планируется/в процессе имплементации

Драйверы	Мировая тенденция	Локальная тенденция	Последствия для бизнеса
<b>Реализация плана BEPS</b>	✓	✓	Ужесточение «правил игры», прибыль будет облагаться по месту ее возникновения, постепенное наступление налоговой прозрачности
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Борьба с «treaty shopping»</li> </ul>	✓	✓	Применять льготные ставки по Конвенциям станет сложнее, возникнут затраты на Substance
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Налогообложение контролируемых иностранных компаний (КИК)</li> </ul>	✓	✓	Доначисление налоговых обязательств в стране резидентности бенефициара КИК
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ограничение вычета процентов по займу</li> </ul>	✓	✓	Ограниченность налоговой оптимизации с помощью займов
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Борьба со вредными налоговыми практиками (IP Box, холдинговые режимы и др.)</li> </ul>	✓	✓	Упразднение льгот, ограничение применения льгот
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Борьба с искусственным избеганием статуса постоянного представительства</li> </ul>	✓	✓	Возникновение статуса постоянного представительства, налогообложение доходов постоянного представительства
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Документация по ТЦО и Country-by-country reporting – отчетность в разрезе стран</li> </ul>	✓	✓	Увеличение расходов на подготовку документации, подготовка отчетов нового формата, доначисление налоговых обязательств
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Multilateral Convention to Implement Tax Treaty Related Measures to Prevent BEPS (MLI)</li> </ul>	✓	✓	Нецелесообразность использования «компаний – пустышек», сложности в применении льготных ставок по Конвенциям, дополнительные затраты на Substance, ужесточение правил для постоянного представительства

# Мировые и локальные драйверы трансформаций

- ✓ Имплементировано, применяется
- ✓ Планируется/в процессе имплементации

Драйверы	Мировая тенденция	Локальная тенденция	Последствия для бизнеса
<b>Anti Money Laundering (AML) – раскрытие конечного бенефициара</b>	✓	✓	Информация о конечном бенефициаре будет публичной
<b>CRS обмен</b>	✓	✓	Осведомленность налоговых органов, доначисление налоговых обязательств
<b>Ужесточение политики банков, углубленный compliance</b>	✓	✓	Сложности с открытием счета, риск внезапного закрытия счета, блокировка денежных средств
<b>Валютное регулирование</b>		✓	Продление действия валютных ограничений до полной стабилизации финансового состояния банковской системы
<b>Налог на выведенный капитал</b>		✓	Переход на «новый порядок» налогообложения прибыли

# Судебная практика в Украине

## KEY ASPECTS

- «Декларации» о бенефициарном собственнике дохода и сертификата налоговой резидентности уже недостаточно.
- Фискальная служба осуществляет более глубокий анализ операций и денежных потоков налогоплательщиков.
- «Substance» важен.
- Необходимо тщательнее готовить все документы о хозяйственных операциях.

### ПАО КБ «ПриватБанк»\*

#### Решение 2 инстанции: в пользу фискальной службы.

- Цель деятельности Uk Co – выпуск облигаций для привлечения денежных средств с целью дальнейшего финансирования Банка.
- Низкая маржа доходности. Существенные процентные поступления за 2013/2014 гг. (USD 0,015/ 0,00605 млн) Uk Co полностью перечислялись собственникам облигаций, что служило индикатором транзитности.
- Сертификат налоговой резидентности не является окончательным аргументом относительно места налогообложения дохода, необходим углубленный анализ.

### ЧАО «Полтавский ГОК»\* (Ferrexpo Finance PLC)

#### Решение 1 инстанции: в пользу налогоплательщика.

- Цель создания компании.
- Нерезидент несет реальные коммерческие риски.
- Характер деятельности компании и условия осуществления операций (были временные рамки между входящими и исходящими процентами)
- Активы компании (существенные денежные суммы на депозитах).
- Персонал компании: собственный персонал - 5 человек и 10 человек на аутсорсинге.
- Операционная рентабельность нерезидента - около 20%.


*\*Примечание. Информация взята из открытого официального источника – из Единого государственного реестра судебных решений (<http://reyestr.court.gov.ua/>).*


# Упущенные возможности


зачем бизнесу трансформироваться


# С какими проблемами сталкивается бизнес не трансформируясь


---


 **Обслуживающие банки с низким рейтингом**


 **Претензии со стороны государственных органов**


 **Невозможность прохождения аудита**

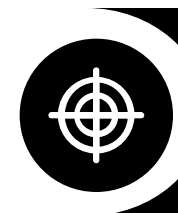
 **Дополнительные расходы с целью оптимизации**


 **Сложности выхода на иностранные рынки**


 **Низкая реальная стоимость бизнеса**


 **Предвзятое отношение контрагентов**

 **Споры с деловыми партнёрами**

 **Нет формального контроля над ключевыми активами**

 **Сложность с привлечением инвестиций**

 **Невозможность контролировать расходы**

 **Высокая стоимость кредитов**



# Что может получить бизнес на новом уровне

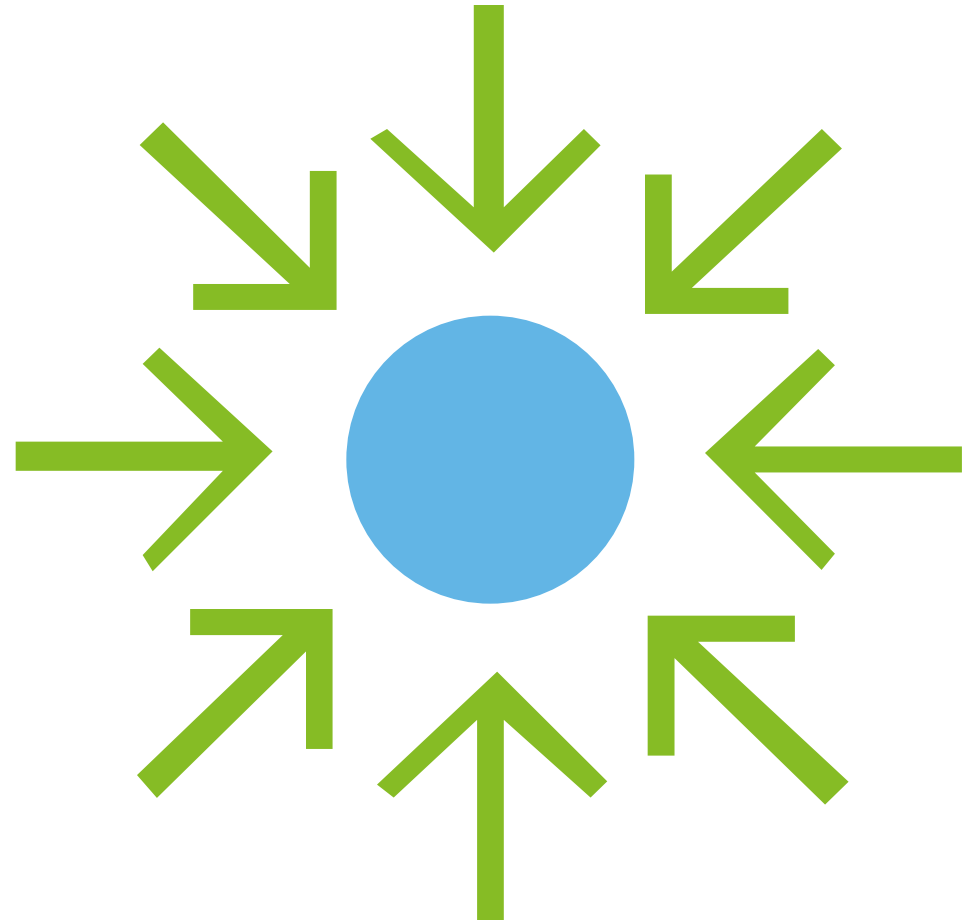


# В чем суть процесса трансформации?

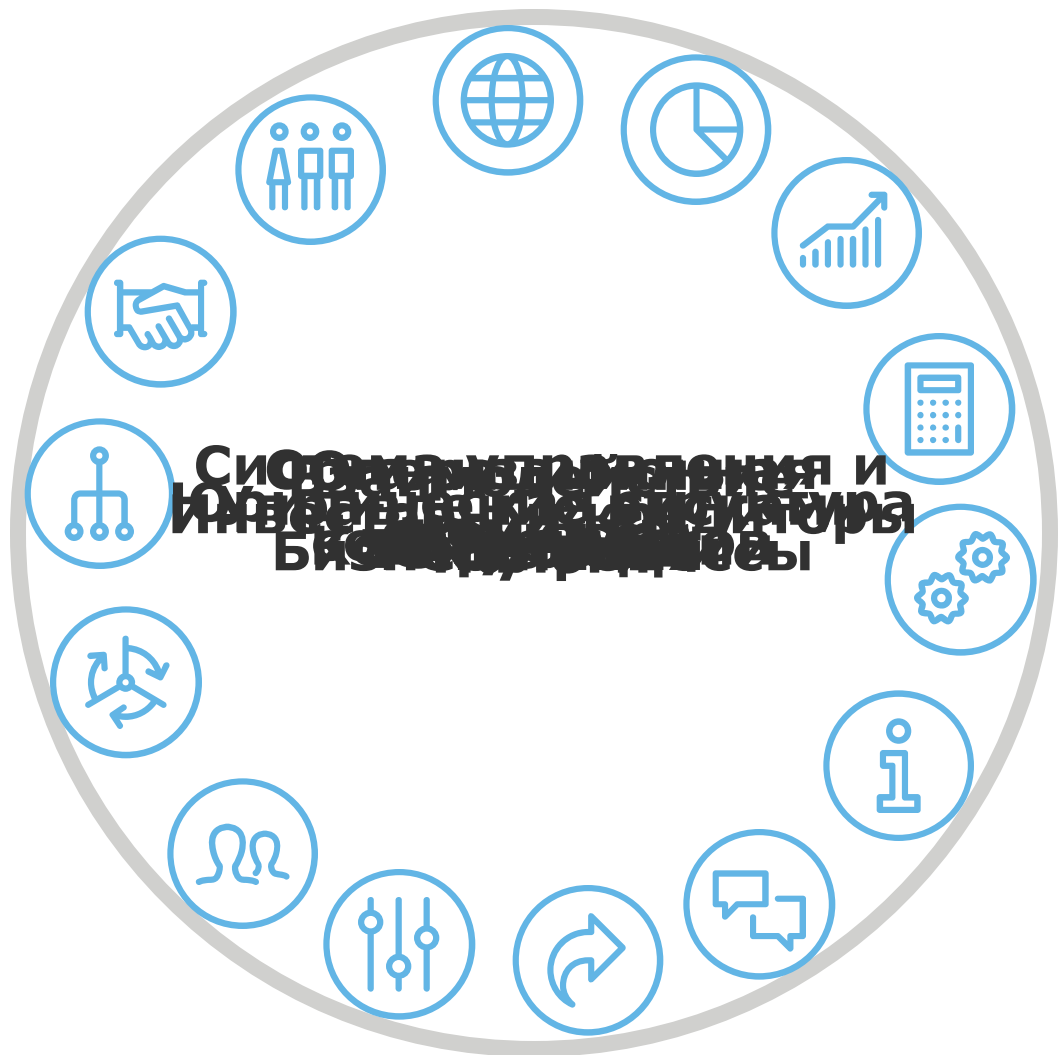
Одновременное целенаправленное воздействие на бизнес как систему с разных точек приложения для достижения перехода на новый уровень зрелости

Кросс-функциональная команда  
Добавленная ценность для клиента

**Целое больше суммы его частей**



# Точки приложения усилий



	Стратегия		Операционные процессы
	Юридическая структура		Управление рисками
	Финансы		Система управления и команда
	Налоги		Бизнес-процессы
	Технологии		Организационная структура
	Репутация		Взаимодействие собственников
	Коммуникации		Инвесторы и кредиторы

# CASE STUDY

# Пример трансформации бизнеса

## Краткое описание бизнеса клиента



- Промышленность, торговля
- Годовой оборот за 2017 год – около 65 млн долл. США

## Проблемные вопросы



- Под структуру бизнеса невозможно было привлечь инвестора
- Невозможно было подтвердить стоимость бизнеса
- Отсутствие маркетинговой и пиар стратегии. Бизнес был непривлекательным для контрагентов

## Сроки

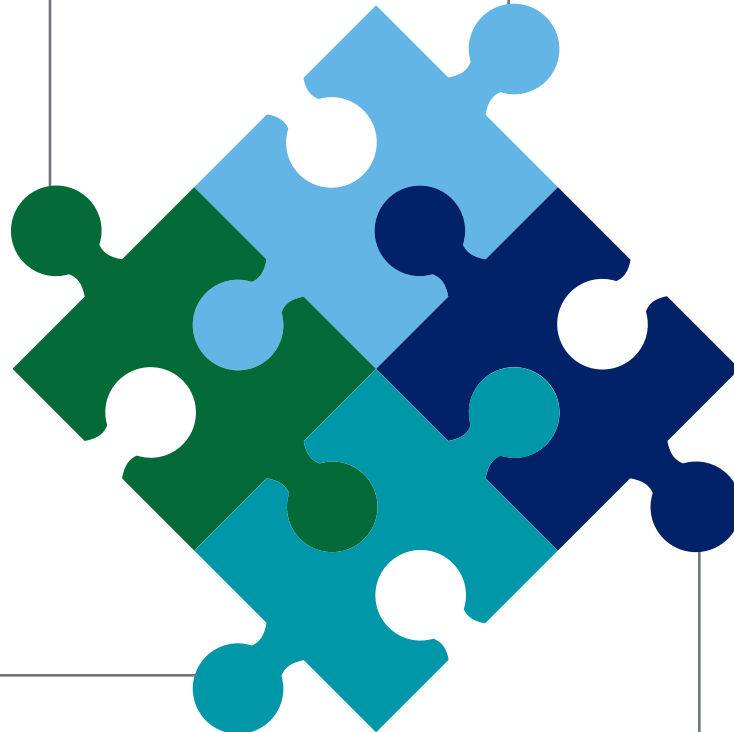


- 15 месяцев

## Достигнутые результаты

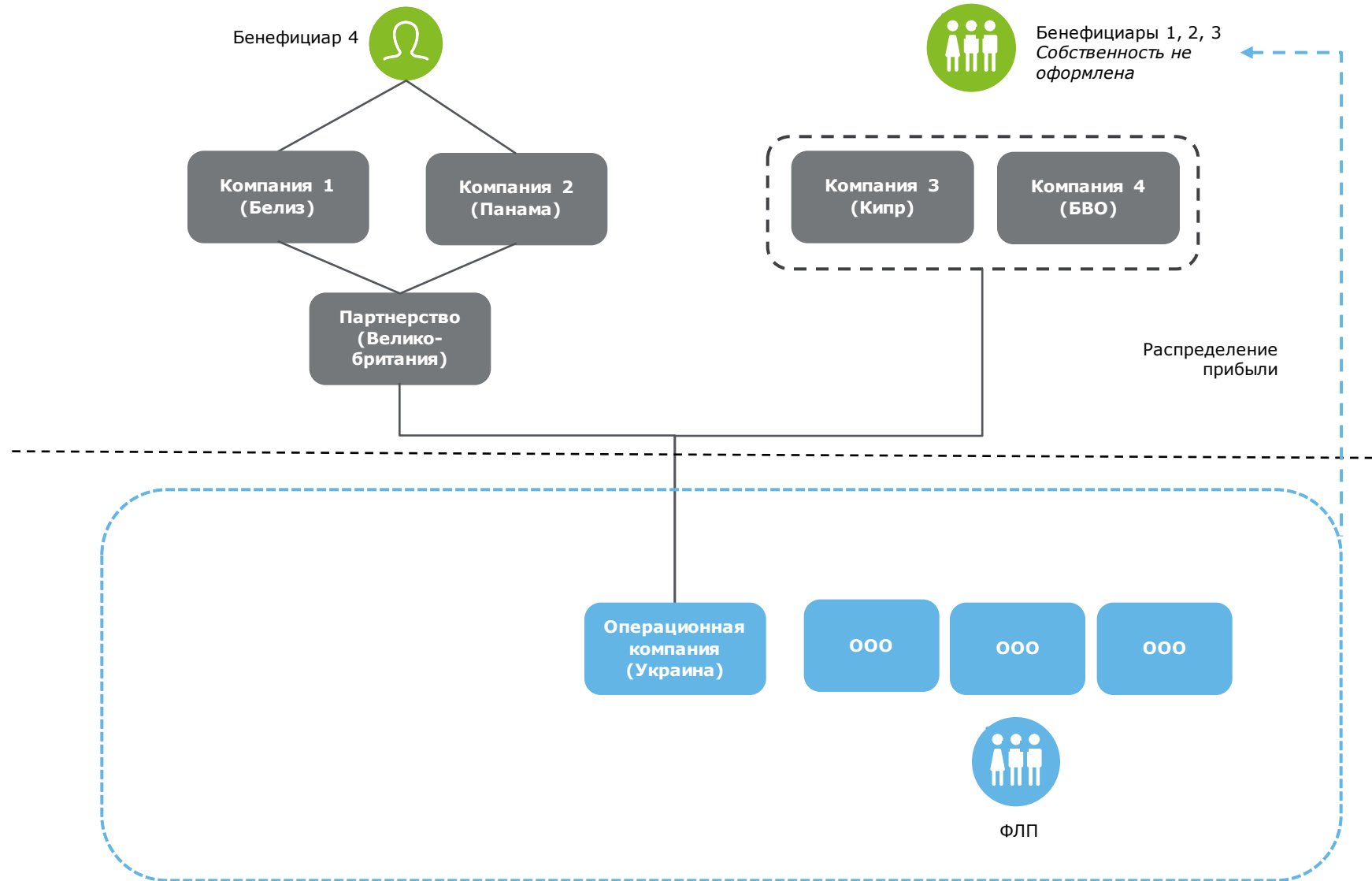


- Построение долгосрочной и эффективной бизнес-структуры
- Привлечение инвестора (30 млн долл. США)



# Пример трансформации бизнеса

## Структура бизнеса до трансформации



# Трансформируемые аспекты

Недостатки	Описание	Результат
Респектабельность структуры	Долями Украинской Компании владели Английское LLP, Кипр и офшор	Исключение из структуры низконалоговых компаний (офшоров, партнерств)
Неэффективные холдинги из низконалоговых юрисдикций	Отсутствие налоговой эффективности при распределении дивидендов (невозможно было применить льготную ставку по Конвенции)	Смена географии холдинговых компаний: Мальта Нет «офшорной» репутации Возможность урегулировать отношения между собственниками (акционерное соглашение) Есть возможность открыть счет в локальном банке Есть возможность создать substance (реальное присутствие в стране регистрации) Можно комфортно распределять дивиденды
Структура разрознена и непривлекательна для потенциального инвестора	Стоимость и рентабельность бизнеса было невозможно подтвердить	Компании объединены в одну структуру, реальные собственники, являются бенефициарами компании
В английском публичном реестре указан бенефициаром только один из собственников, что не соотносится с информацией, указанной в украинском реестре	Риск закрытия счета, банки легко идентифицируют такие несоответствия	Согласование информации в реестрах



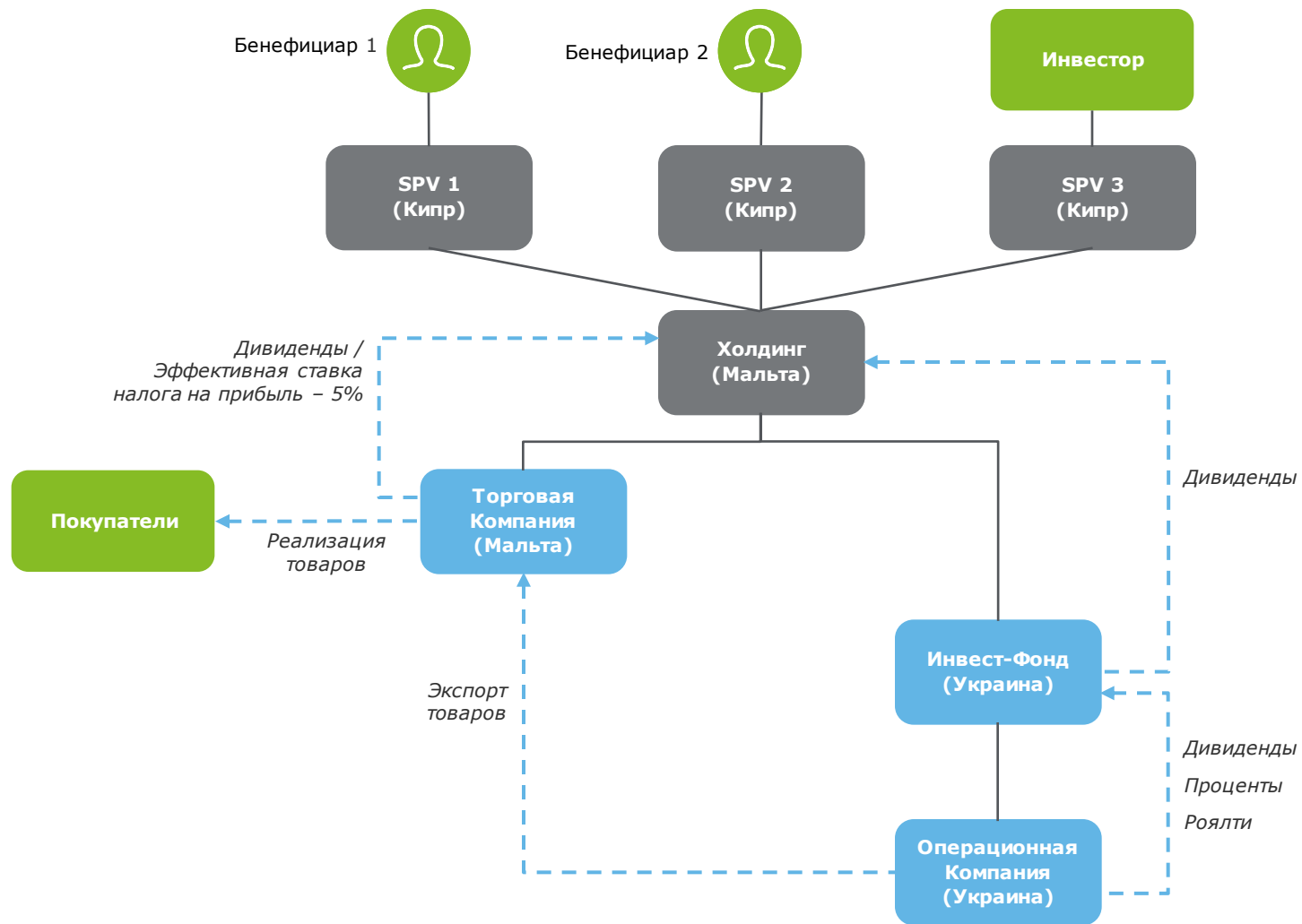
Недостатки	Описание	Результат
<p>Функцию торговой компании для торговли в ЕС выполняет SLP</p>	<p>Постоянные сложности с банками  Невозможность создать substance  Невозможно открыть локальный счет  SLP одновременно выполняет холдинговую и торговую функцию</p>	<p>Инкорпорация торговой компании на Мальте  Счет в локальном банке  Substance  (реальное присутствие в стране регистрации)  Оптимальная налоговая нагрузка (связка Торговая компания-Холдинг)  Разграничение холдинговой и торговой функции</p>

Недостатки	Описание	Результат
Структура компаний в Украине не была связанной. Собственники в Украине использовали другие свои юридические лица для ведения деятельности	Для привлечения инвестора необходимо было сделать консолидацию операционной деятельности в Украине в одну компанию	Проведена консолидация бизнеса в одну операционную компанию
Неурегулированный менеджмент, отсутствие HR стратегии. Собственники непосредственно были вовлечены во все бизнес-процессы	Отсутствовало понимание подчиненности работников, наличия отделов, не были закреплены обязанности и ответственность работников.	Разработана HR стратегия. Юридически закреплены обязанности работников
Права на интеллектуальную собственность не были оформлены	Отсутствие прав интеллектуальной собственности на торговые марки, полезные модели, промышленные образцы занижало стоимость бизнеса и несло за собой риски утраты прав на такие знаки	Закреплены права на интеллектуальную собственность
Нет четкого учета договоров с контрагентами, невозможно планировать доходы и расходы. Есть контракты, заключенные на невыгодных условиях	Были финансовые риски, отсутствовала возможность контролировать доходы и расходы по контрактам	Анализ всех договоров с контрагентами, создание базы, позволяющей контролировать условия и сроки. Перезаключение невыгодных контрактов на взаимовыгодных условиях с контрагентом

Недостатки	Описание	Результат
Отсутствие единой бренд-стратегии и ядра бренда	Маркетинговые функции представлены точечными задачами, отсутствует маркетинговая стратегия.	Разработан бренд и маркетинговая стратегия. Был реализован новый соответствующий подход к функционированию пресс-службы компании, реализации маркетинговых и PR-мероприятий.
Отношения со стейкхолдерами неустойчивы	Отсутствовала системная работа по формированию лояльных отношений с группами заинтересованных лиц (стейкхолдерами). Из-за отсутствия лояльности основных групп стейкхолдеров компания была крайне неустойчива в кризисных ситуациях. Неустойчивая репутация компании занижала ее стоимость.	Был проведен репутационный аудит и разработана репутационная стратегия, трансформировавшая настроения стейкхолдеров в нейтральное и позитивное русло. Лояльность стейкхолдеров позволила усилить переговорные позиции владельцев.
Стоимость гудвилл не покрывает затраты на бренд	Расчётная стоимость гудвилл не покрывала основных затрат на развитие бренда и репутации	Повышение стоимости бренда, сформированное на основе репутации надежного партнера и работодателя
Отсутствует нефинансовая отчетность	Нефинансовая отчетность для иностранного инвестора, работающего на развитых рынках, отражает зрелость бизнеса и социальную ответственность перед государством, обществом и экологией	Создание практики нефинансовой отчетности, вошедшей в инвестиционный портфель документов при оценке инвестиционной привлекательности компании

# Пример трансформации бизнеса

## Структура бизнеса после трансформации



## В результате клиент получил:

- Привлечение инвестиций на сумму 30 млн долларов США
- Повышение капитализации бизнеса
- Долгосрочную работоспособную бизнес структуру
- Урегулированный менеджмент
- Улучшение репутации и узнаваемости бизнеса
- Более устойчивое положение на рынке, сформированное инструментами публичных нефинансовых отчетов

# Спасибо за внимание!

## Наши контакты:

**Наталья Ульянова**

+38 (044) 490 90 00  
(ext. 3693)

[nulyanova@deloitte.ua](mailto:nulyanova@deloitte.ua)

**Екатерина Грабовик**

+38 (044) 490 90 00  
(ext. 2651)

[kgrabovyk@deloitte.ua](mailto:kgrabovyk@deloitte.ua)

**Наталья Кроник**

+38 (044) 490 90 00  
(ext. 3551)

[nkronik@deloitte.ua](mailto:nkronik@deloitte.ua)