**МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФИЛИАЛ**

Факультет: экономики и управления

Кафедра: менеджмент организации

Группа: ЭС-4м-08

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине **«Теория организации»**

на тему **Холдинги: становление, организация, функционирование**

Студент В.А. Шатецкая

Руководитель А.А. Щеголькова

Дата сдачи в деканат:

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2009г.

Допущено к защите:

(подпись руководителя)

Оценка:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата защиты:

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2009г.

(подпись руководителя)

Мурманск

2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

1. Холдинги. Цели создания холдингов

2. Виды холдингов

3. Преимущества и недостатки холдинговых структур

4. Известные российские холдинги

4.1 Холдинг ОАО "Компания "Сухой"

4.2 Холдинг "Русские Семена"

4.3 Многопрофильный холдинг «Рустрансстрой»

Заключение

Список используемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Термин "холдинг" является производным от английского - "держать", т. е. в российской интерпретации это "держательная" компания, которая владеет контрольными пакетами акций других компаний (держит эти пакеты). Поскольку "держательная" звучит не очень красиво, мы пользуемся заимствованным словом "холдинг". При этом многие даже не предполагают, что, например, в Великобритании и в России за этим термином скрываются разные понятия. Попробуем поговорить с англичанами на одном языке (конечно, имеется в виду профессиональный язык).

В соответствии с британским законодательством холдингом называется компания А, которая контролирует деятельность дочерних компаний путем:

* большинства голосов в дочерних компаниях;
* назначения большинства членов совета директоров дочерних компаний;
* наличия договора с дочерними компаниями, по которому компания А обладает большинством голосов на собраниях акционеров даже при отсутствии контрольного пакета.

Таким образом, в Великобритании холдинг - это головная компания, которая контролирует деятельность других предприятий через владение контрольными пакетами акций или на основании других условий, зафиксированных в соответствующем договоре между ними.

В России, к сожалению, законодательное определение холдинга до сих пор отсутствует. Многострадальный закон "О холдингах" находится на рассмотрении в Государственной думе с 1999 г.; за это время он несколько раз принимался, потом отклонялся, снова обсуждался и дорабатывался, но "воз и ныне там". В проекте закона отражена российская практика фактически действующих холдинговых компаний. На сегодняшний день под холдингом понимается совокупность юридических лиц, связанных между собой отношениями, при которых головная компания управляет деятельностью других компаний, - именно такая трактовка термина дается в законе "Об акционерных обществах".

В английском законодательстве холдинг - это только головная компания, а в российской практике - совокупность предприятий, где головная компания контролирует деятельность дочерних структур.

Объектом нашей работы является холдинг, его становление, организация и управление.

Предмет – холдинги в современной Российской Федерации.

Целью нашей работы является изучение холдингов с точек зрения разных формулировок.

В зависимости от поставленной цели перед нами были поставлены следующие задачи:

1. изучить понятие холдинга
2. выяснить этапы становления и организации холдингов
3. выявить функции холдингов
4. выявить отличия в понимании холдингов в современной России и странах Европы

Актуальность этой темы проявляется в том, что развитие холдингов в России набирает обороты и современному обществу необходимо понимать, что есть «холдинг».

Для выполнения нашей работы были использованы следующие научно-педагогические методы исследования:

1) анализ научно-теоретической литературы;

2) анализ учебно-методической литературы.

## 1. ХОЛДИНГИ. ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ ХОЛДИНГОВ

Бурно протекающие социально-экономические и политические процессы, сопровождающие интеграцию России в мировое экономическое сообщество, способствуют привнесению в нашу речь различных иноязычных слов и терминов: "холдинг", "лизинг", "факторинг" и т. д. Многие предприниматели любят произносить красивые слова, не задумываясь об их содержании. На одной из деловых встреч пришлось услышать такую фразу: "Мы создали интегрированно-универсальный холдинг, который органически сочетает в себе синергию и диверсификацию с целью усиления маркетинговых стратегий на товарных и финансовых рынках". Попытки выяснить, что имел в виду выступающий, произнося эти слова, успехом не увенчались. После долгих расспросов стало понятно, что созданное предприятие вовсе не холдинг и никакого синергического эффекта у него нет - просто несколько компаний решили координировать свою деятельность при производстве определенных видов продукции.[1]

Итак, прежде чем вводить в свой лексикон непонятные слова, например слово "холдинг", следует уяснить суть термина, чтобы использовать его по назначению. Ниже мы рассмотрим основные виды и типы холдинговых компаний, чтобы, как говорится, "сверить понятийный аппарат". [1]

Термин "холдинг" является производным от английского - "держать", т. е. в российской интерпретации это "держательная" компания, которая владеет контрольными пакетами акций других компаний (держит эти пакеты). Поскольку "держательная" звучит не очень красиво, мы пользуемся заимствованным словом "холдинг". При этом многие даже не предполагают, что, например, в Великобритании и в России за этим термином скрываются разные понятия. Попробуем поговорить с англичанами на одном языке (конечно, имеется в виду профессиональный язык).

В соответствии с британским законодательством холдингом называется компания А, которая контролирует деятельность дочерних компаний путем:

* большинства голосов в дочерних компаниях;
* назначения большинства членов совета директоров дочерних компаний;
* наличия договора с дочерними компаниями, по которому компания А обладает большинством голосов на собраниях акционеров даже при отсутствии контрольного пакета. [1]

Таким образом, в Великобритании холдинг - это головная компания, которая контролирует деятельность других предприятий через владение контрольными пакетами акций или на основании других условий, зафиксированных в соответствующем договоре между ними.

В России, к сожалению, законодательное определение холдинга до сих пор отсутствует. Многострадальный закон "О холдингах" находится на рассмотрении в Государственной думе с 1999 г.; за это время он несколько раз принимался, потом отклонялся, снова обсуждался и дорабатывался, но "воз и ныне там". В проекте закона отражена российская практика фактически действующих холдинговых компаний. На сегодняшний день под холдингом понимается совокупность юридических лиц, связанных между собой отношениями, при которых головная компания управляет деятельностью других компаний, - именно такая трактовка термина дается в законе "Об акционерных обществах".[4]

В английском законодательстве холдинг - это только головная компания, а в российской практике - совокупность предприятий, где головная компания контролирует деятельность дочерних структур. Ниже мы будем придерживаться российской трактовки, понимая под холдингом совокупность предприятий.

Каким же образом головная компания контролирует дочерние предприятия?

Во-первых, через обладание контрольным пакетом акций. При этом контрольный пакет не обязательно должен составлять 51% акций дочернего предприятия. В мировой практике под контрольным пакетом понимается любое число акций, обеспечивающее принятие нужного решения на собрании акционеров. Размер пакета зависит от степени распыленности акций: чем больше в компании акционеров, каждый из которых обладает небольшим количеством голосов, тем меньший пакет требуется для установления контроля над предприятием; в ряде случаев достаточно 20-25% акций.

Во-вторых, головная компания может контролировать деятельность другого предприятия, если между ними заключен договор, по которому головная компания имеет право давать указания, являющиеся обязательными для исполнения дочерним предприятием.

В-третьих, головная компания реализует свои функции контроля, если в уставе дочернего предприятия предусмотрено, что головная компания вправе давать ему указания относительно производственно-хозяйственной, финансовой и инвестиционной деятельности. [13]

Объединяясь в холдинги на добровольной основе или путем агрессивной скупки акций других компаний, предприятия преследуют вполне определенные цели: укрепление позиций на рынке и получение экономического выигрыша. Основными задачами, которые решаются в процессе создания холдингов, являются:

1. создание технологически взаимосвязанных производственных и сбытовых цепочек, что обеспечивает бесперебойное функционирование всех включенных в эту цепочку предприятий и меньшую степень их зависимости от внешних поставщиков. По такому принципу создаются вертикально интегрированные компании, о которых более подробно говорится ниже;
2. диверсификация бизнеса, когда в холдинг входят разнородные предприятия, производящие различные виды продукции или услуг. В процессе своего развития компании часто делают производство новых продуктов прерогативой дочерних фирм. Диверсификация способствует наращиванию мощи и повышению устойчивости холдинга путем оперативного перераспределения финансовых и других ресурсов между направлениями бизнеса;
3. оптимизация структуры управления, в процессе которой руководство головной компании может сосредоточиться на разработке и решении стратегических задач, обеспечивающих перспективное развитие всей группы компаний. Выполнение текущих рутинных операций переносится на уровень дочерних фирм;
4. создание собственной сервисной сети, когда отдельные службы предприятий (ремонтные, транспортные, строительные, сбытовые и т. д.) реорганизуются и регистрируются отдельные юридические лица, которые в централизованном порядке обслуживают все предприятия, входящие в холдинг;
5. обособление лицензируемых видов деятельности - аудиторской, страховой, инвестиционной и др. В целом ряде случаев законодательством предусматривается, что лицензируемый вид деятельности для компании должен быть исключительным. И поскольку его нельзя совмещать ни с какими другими видами бизнеса, для осуществления лицензируемой деятельности головной компании приходится создавать дочерние фирмы;
6. снижение рисков и повышение устойчивости бизнеса. Разрабатывая новые виды продукции и вводя инновации в технологические процессы, компания подвергает себя определенному риску, так как всегда есть вероятность получения отрицательного результата. Наличие в портфеле предприятия большого числа рисковых проектов приводит к тому, что инвесторы рассматривают такое предприятие как высокорисковое, что приводит к падению рыночной цены акций.

Чтобы снизить риски, под реализацию инновационных проектов действующая компания создает дочерние предприятия, которые несут ограниченную ответственность в пределах своего имущества. Таким образом, устойчивость головной компании повышается, а риски переносятся на дочернее предприятие.[1]

## 2. ВИДЫ ХОЛДИНГОВ

холдинг производственный сбытовый сервисный

В зависимости от специфики деятельности и способов решения конкретных задач организационное построение холдингов может быть различным, что позволяет выделить несколько их видов. Группировка холдинговых компаний производится по определенным классификационным признакам. Рассмотрим основные виды холдингов. [3]

Если в качестве отличительного признака взять способ установления контроля головной компании над дочерними предприятиями, можно выделить два типа холдингов:

1. имущественный, в котором головная компания осуществляет контроль в силу преобладающей доли в капитале дочернего предприятия, владея контрольным пакетом акций;
2. договорной, в котором у головной компании нет контрольного пакета акций дочернего предприятия, а контроль осуществляется на основании заключенного между ними договора. [12]

В зависимости от того, какие виды работ и функции выполняет головная компания, различают два вида холдингов:

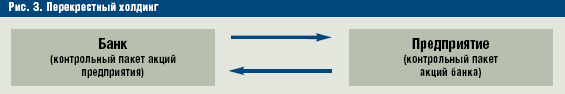
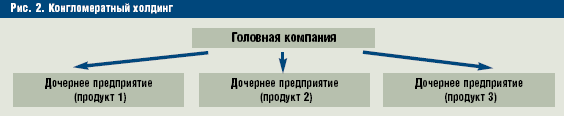
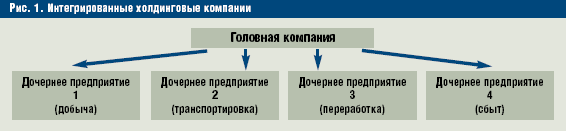
1. чистый, в котором головная компания владеет контрольными пакетами акций дочерних предприятий, сама не ведет никакой производственной деятельности, а выполняет только контрольно-управленческие функции;
2. смешанный, в котором головная компания является производственной единицей, ведет хозяйственную деятельность, производит продукцию, оказывает услуги, но при этом выполняет и управленческие функции по отношению к дочерним предприятиям.

Рассматривая предприятия и организации, входящие в холдинг, с точки зрения их производственной взаимосвязи, можно выделить два вида холдингов:

1. интегрированный, в котором предприятия связаны технологической цепочкой (рис. 1). Данный тип холдингов получил широкое распространение в нефтегазовом комплексе, где под руководством головной компании объединены предприятия по добыче, транспортировке, переработке и сбыту продукции. Например, в ОАО "Татнефть" создано более 100 самостоятельных юридических лиц в форме дочерних предприятий, среди которых непосредственно производственно-технологическим процессом связаны 44 (12 - разведка и добыча нефти и газа, 20 - производство нефтяного оборудования, 12 - переработка и сбыт нефти), 26 предприятий занимаются инвестиционной и финансовой деятельностью, а 47 - сервисным обслуживанием.
2. конгломератный, который объединяет разнородные предприятия, не связанные технологическим процессом. Каждое из дочерних предприятий ведет свой бизнес, ни в коей мере не зависящий от других дочерних фирм. В данный холдинг могут входить и производственные компании, и предприятия общественного питания, и рекламные агентства (рис. 2).

В зависимости от степени взаимного влияния различают также два вида холдингов:

1. классический, в котором головная компания осуществляет контроль над дочерними фирмами в силу своего преобладающего участия в уставном капитале (см. рис. 1 и 2). Дочерние предприятия, как правило, не владеют акциями головной компании, хотя абсолютно исключить такую возможность нельзя. В ряде случаев они имеют мелкие пакеты акций материнской компании.
2. перекрестный, при котором предприятия владеют контрольными пакетами акций друг друга (рис. 3). Такая форма холдингов характерна для Японии, где банк владеет контрольным пакетом акций предприятия, а оно обладает контрольным пакетом акций банка. Таким образом, происходит сращивание финансового и промышленного капитала, что, с одной стороны, облегчает предприятию доступ к финансовым ресурсам, имеющимся у банка, а с другой стороны, дает банкам возможность полностью контролировать деятельность дочерних предприятий, предоставляя им кредиты.



В российской практике холдинги формировались путем объединения фирм и предприятий вокруг головной компании, в качестве которой выступал банк или крупное промышленное предприятие. [8]

Впоследствии структура холдингов усложнялась за счет создания сети оффшорных компаний, в которых аккумулировались акции российских предприятий. В дальнейшем оффшорная компания могла зарегистрировать оффшорную фирму, передать ей акции и т. д. В результате сейчас определить реальных владельцев российской компании очень сложно. Тем не менее в целях улучшения корпоративного управления и повышения уровня прозрачности несколько российских компаний раскрыли всю цепочку своих владельцев, что безусловно положительно повлияло на рыночные котировки этих фирм. [1]

На сегодняшний день процесс формирования холдингов еще не закончен. С одной стороны, крупные компании, обладая большими финансовыми ресурсами, для расширения бизнеса и диверсификации деятельности будут приобретать контрольные пакеты акций наиболее привлекательных предприятий и включать их в свою структуру. С другой стороны, в перспективных отраслях появляются новые молодые компании, которые начнут формировать новые холдинги. Поэтому можно с уверенностью говорить о том, что в ближайшие годы Россию ожидают бурные слияния, поглощения и формирование новых видов и типов холдингов.[1]

3. ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР

По мере естественного роста и развития бизнеса Вы рано или поздно столкнетесь с необходимостью упорядочения организационной структуры ваших компаний. Нередко это, к сожалению, происходит на стадии, когда Ваш бизнес уже начинает терять управляемость или как минимум эффективность, или в момент, когда налоговые и прочие органы начинают настойчиво задавать неудобные вопросы по поводу "происхождения Вашего капитала", и многие дальновидные владельцы бизнеса задумываются об этом заранее. [13]

Как правило, независимо от того, будет ли Ваша будущая компания иметь специальный статус холдинга, или она будет холдингом исходя из поставленных вами функциональных задач, Вы должны учитывать, что при регистрации компании в Европе предъявляются требования к размеру минимального уставного капитала, который в большинстве случаев должен быть выплачен полностью на момент регистрации компании.

Оплата минимального капитала происходит путем пречисления денежных средств на "временный" банковский счет вновь создаваемой компании. После поступления средств сотрудник банка посылает в регистрационную палату страны соответсвующее уведомление и происходит регистрация компании, которая будет выполнять холдинговые и прочие задачи по вашему усмотрению.

Этот же банковский счет начнет работать на исходящие платежи после прохождения процедуры регистрации, прохождения проверок акционеров и менеджемента вновь создаваемой компании по банковским процедурам KYC и AML и назначения постоянных директоров / управляющих счетом. [9]

При выборе страны регистрации холдинга необходимо обратить внимание на правовое регулирование предоставления кредитов (займов) в рамках группы и налогообложения процентов по займам. Так, например, законодательство Дании позволяет списывать предоставленные займы дочерним компаниям и уплаченные проценты при соблюдении определенных условий (в том числе из классических оффшорных юрисдикций) в состав валовых затрат холдинга и уменьшать налогооблагаемую прибыль, а в Австрии предоставление займов дочерним компаниям обусловлено получением лицензии.

### Налоги и система учета холдинга. Преимущества и недостатки.

Принцип ведения бухучета и сдачи отчетности аналогичен украинской или российской системе, главными преимуществами европейских стран является отсутствие каких либо "черных" списков оффшоров и более широкий круг разнообразных затрат, которые разрешено включать в валовые расходы компании. Сдача бухгалтерской отчетности производится 1 раз в год, рекомендуется также уплачивать авансовые взносы по налогу на прибыль компаний для сохранения статуса "благонадежной" компании. При регистрации Вашей компании - холдинга плательщиком НДС (VAT) отчетность необходимо будет сдавать ежеквартально.

Во многих странах ЕС возможно совмещение холдинговых целей и торговой деятельности, но из соображений безопасности и защиты активов такое совмещение, если торговые операции не носят разового характера, крайне не рекомендуется. В этом случае рекомеднуется открытие дочерних европейских компаний по направлениям бизнеса (торговля, посредничество, производство и т.п.) с соответсвующией подструктурой поставщиков и покупателей.[13]

Регистрироваться плательщиком НДС, если Вы не планируете активно работать с евпропейскими партнерами, в большинстве стран ЕС не обязательно. Вам необходимо будет зарегистрироваться только после того, как Ваш ежегодный оборот с европейским контрагентами достигнет определенной суммы. Добровольная регистарация плательщиком НДС допускается. Ставка НДС - как правило 25%. Объкт налогобложения - все товары и услуги, продаваемые на территории ЕС. Понятие "возмещение НДС" при экспорте за пределы ЕС существует и составляет 25% от суммы затрат европейской компании (при условии работы с поставщиками из ЕС, которые являеются плательщиками НДС). Возмещение НДС производится на банковский счет компании в следующем за отчетным периоде после проверки предоставленных заявителем в декларации сведений.[12]

Сколько "принято" платить налогов в Европе - ответ на этот вопрос, частично зависит от страны регистрации и характера источника доходов, но как правило, существуют минимально принятные процентные соотношения налоговой нагрузки, принебрегать которыми крайне не рекомендуется. При соблюдении этих правил Вы можете сколько угодно оплачивать счета ваших любимых офшорных адвокатов, рекламистов, аудиторов и маркетологов, которых так сильно невзлюбили последее время во всех странах СНГ.

### Выбор страны регистрации холдинга. Цели создания.

Преимуществом европейских стран, где отсутствует специальное законодательство о холдингах (или в случае, если вы не собираетесь выплачивать дивиденды, а будете использовать другие способы налоговй оптимизации) является отсутствие ограничений на деятельность холдинга прочую деятельность холдинга.

В большинстве юрисдикций, где существует законодательство о холдингах, и компания регистрируется с "холдинговыми" примечаниями, разрешено вести лишь некоторые виды деятельности. К таким ограничениям, прежде всего, относятся ограничения:

* на владение недвижимостью (исключение составляет владение, которое связано непосредственно с деятельностью холдинга);
* на осуществление коммерческой деятельности холдинговой (головной) компанией;
* на работу с физическими лицами вне зависимости от того, резидентами какой страны они являются;
* на совмещение некоторых видов деятельности, которые может вести холдинговая компания [11]

При создании холдинга прежде всего следует определиться с корпоративной структурой холдинга, т.е. решить, для чего именно Вам нужен холдинг. Типичными задачами, как правило являются:

* владение акциями (долями) других предприятий
* владение недвижимостью и земельными участками
* владение интеллектуальной собственностью и получение роялти
* импорт сырья и материалов на предприятия холдинга
* экспорт готовой продукции
* финансирование подразделений холдинга,
* получение кредитов и привлечение средств зарубежом для инвестирования в различные проекты
* управление другими организациями холдинга
* оказание услуг (юридических, бухгалтерских, предоставление персонала и т. д.) для других участников холдинга

Необходимо также выбрать оптимальные организационно-правовые формы создаваемых юридических лиц, а для зарубежных компаний — также банки и юрисдикции для регистрации. На этой стадии важную роль играют соображения респектабельности, инвестиционной прозрачности и защиты активов. [12]

### **Преимущества и недостатки юрисдикций. Выбор банка для холдинга.**

Мы не будем приводить сравнительные характеристики европейских стран, считая **некорректным оценивать юридикцию по принципу стоимости** содержания и оплаты труда бухгалтера, директора, аудитора, а также стоимости юридического адреса и "виртуального офиса" - как это делают многие компании. Также не являются главными критериями ставки по договорам об избежании двойного налогообложения - неужели Вы собираетесь полностью платить корпоративные налоги в ЕС? Европейские компании также активно используют офшоры в своем налоговом планировании и это не является протовозаконным. А тогда какая вам по сути разница, что на Кипре корпоративный налог 10%, а например в Дании - 28%, а в Швейцарии в зависимости от кантона от 15 до 32%?

Гораздо важнее отношение к вашему бизнесу вашего банкира, - а это не зависит от стоимости компании и ее поддержки. Получить рекомендации для открытия счета в западноевропейском банке сложно и дорого, и если европейскикй банк согласился с вами работать, это говорит о том, что вы достигли определеного уровня бизнеси и вот это и является главным преимуществом, это понимают все, начиная от ваших деловых партнеров и заканчивая налоговым инспектором. [10]

А открыть холдинговую компанию, например, в Великобритании либо в США без счета в стране регистарции, а только со счетом в Прибалтийском либо Кипрском банке, и при этом заявлять о себе как о солидном инвесторе, по крайней мере неразумно. Вы сразу же попадете под пристальное внимание всевозможных органов на предмет уклонения от уплаты налогов. Вот если британский либо американский банк откроет вам счет, тогда это будет действительно показатель вашей надежности. Без этого Ваша Британская либо Американская компания ничем не отличается от обычного островного офшора, разница только в том, что в офшоре не платить налоги законно, а в Европе и США это делать нужно обязательно, если ваша компания собирается работать больше года, тем более если речь идет о холдинге.

Или Вы собираетесь платить налоги в британский бюджет в долларах либо в евро с этого же прибалтийского счета? И уведомить таким образом британскую налоговую о вашем прибалтийском счете? Или не собираетесь платить - а в Европе это не принято, но выглядит именно так, если у вашей компании нет банковского счета в стране регистрации. [10]

Согласитесь, выглядит странно, хотя, в принципе можно конвертировать доллеры в британские фунты и заплатить налог. В принципе, не запрещено... И кстати, так как и Кипр и Прибалтика уже члены ЕС, то согласно о соглашению об обмене информацией обороты по вашим счетам будут очень скоро известны британской налоговой, и в случае уклонения от уплаты и сдачи пустой декларации о прибыли при оборотах по счету Ваши счета и все активы могут быть арестованы либо заблокированы "до выяснения", причем решение суда при этом не потребуется. Для торгово-посреднической деятельности, возможно, это и не является проблемой, но в случае с классическим холдингом, предполагающим владение активами, это яляется недопустимым.

Отсутствие счета в стране регистрации допустимо для классического офшора, т.к. законодательство об офшорах и предполагает то, что вы не будете работать на территори этих стран и не будете платить налоги, кроме ежегодного фиксированного сбора, который может быть уплачен вашим агентом.

У Кипра просто прекрасный договор об избежании двойного налогообложения, мы бы даже сказали что самый лучший, предполагающий 0% ставку по всем пассивным доходам, однако на практике преимуществ от этого практически нет. Также можно без особых проблем открыть счет в кипрском банке, что тоже являтся удобным, при этом персонал банка часто владеет русским языком.

Как правило, большинство компаний, работающих на рынках бывшего СНГ в сфере налогового планирования, традиционно являются дочерними от кипрских компаний и не обладают возможностью регистрировать компании и отрывать банковские счета в Западной Европе. Да и зачем, ведь раньше Кипр всех устраивал и поэтому всеми способами будут настаивать на Кипре, как оптимальной европейской компании и настойчиво убеждать Вас, что лучше Кипра европейской страны нет. Естественно и самой дешевой среди европейских компаний, т.к. они являеются производителем услуги на территории Кипра. Все бы было хорошо, но одно но: уже никто никогда не воспримет эту страну, учитывая "офшорное прошлое" как реального, а не бенефициарного инвестора либо владельца акций, а также получателя дивидендов, процентов, роялти и прочих платежей. Население Кипра около 700 тыс. человек, до принятия в ЕС пользовался репутацией надежного офшора, не попадающего под налоговые директивы ЕС, а сейчас - это полноценная европейская страна, четко выполняющая все налоговые требования и предписания. Но офшорный имидж остался, и от этого в качастве холдинговой имиджевой структуры Кипр будет не лучшим вариантом.

### **Договора об избежании двойного налогообложения. Обмен информацией. Банковская тайна**

Нужен ли Вам самый дешевый вариант, если Вы решились на миллионные инвестиции или собираетесь приобрести дорогостоющую недвижимость? Вы уверены, что прекрасно владеющий русским языком персонал банка не представит всю информацию о бенефициаре по письменному запросу нашего налогового инспектора либо следователя, который даже без особых знаний англиского сможет предъявить свежесфабрикованное дело и доходчиво потребовать информцию о управителе счета, ссылаясь на договоренность о обмене информацией, которая является неотемлемой частью международных договоров об избежании двойного налогообложения. И в случае, если единственным управителем и бенефициаром окажеться некий Иван Петренко, то в лучшем ваша зарубежная компания будет признанной таковой, которая управляется с территории Украины и - России и является резидентом Украины-России с точки зрения налогообложения, либо еще и связанной компанией, если тот же Иван Петренко каким-либо образом имеет отношение к Вашему бизнесу.

Если оценивать ситуацию "при прочих равных" - то вероятность успеха получения нужной информации в русскоязычном кипрском либо прибалтийском банке гораздо выше, чем в западноевропейском. В это случае, счет в банке на карибских островах будет гораздо надежнее и конфиденциальнее, чем в странах ЕС, т.к. островные банки не обязаны отвечать на подобные запросы и не имеют соглашений о сотрудничестве в сфере налогообложения.

В случае с классическими офшорами "ценовой" метод применим - и в большинстве случаев выбор по принципу: "все острова одинаковые, так что где дешевле, там и лучше" является правильным, т.к. каких-либо других преимуществ, кроме нулевого налогообложения Вы получить не собираетесь, и не будете выдавать компанию, например Белиза (ранее Британский Гондурас) за "солидного инвестора" либо участника государственного тендера. А если и попытаетесь это сделать, это вряд ли будет позитивно воспринятно вашими контрагентами и партнерами по бизнесу. А вот если класический офшоро будет выступать акционером Кипрской компании, а та в свою очередь, акционером западноевпропейской - то может получиться достачно работоспособная и респектабельная евпропейская холдиговая схема.[8]

### Классическое офшорное и холдинговое налоговое планирование. Дивиденды: за и против

Перед холдингом ставятся абсолютно другие задачи, чем перед классическим офшором, как правило это цела структура, состоящая из групы компаний (в т.ч. офшорных) с различными задачами, здесь важна не только стомость регистрации и поддержки, а и многие другие факторы, при этом каждая страна имеет свои особенности. В одном случае лучшим выбором будет очень дорогой Швейцарский холдинг, желательно еще и с возрастом в 10-20 лет, в других случаях оптимальным будет использования Датской закрытой акционерной компании, а иногда применим и дешевый вариант с регистрацией компании на Кипре, а возможно и связки европейских компаний, в которой участвует датская компания с кипрскими акционерами.

Если сейчас у Вас уже есть несколько классических офшоров и кипрская компания, пришло время преобразовать его в респектабельный западноевпропейский, сохранив и дополнив существующую группу компаний и перераспределив финансовые потоки.

Далее следует спланировать величину финансовых потоков, исходя из специфики вашего бизнеса, а также налоговых соображений. Здесь существует довольно значительная свобода маневра: так, прибыль и расходы холдинга могут перераспределяться и направляться в нужную страну, используя различные допустимые методы налогового планирования. В общем виде данная проблема представляет собой достаточно непростую задачу оптимизации, но в конкретных ситуациях она нередко имеет более или менее очевидные решения.[9]

Также необходимо различать холдинговые юрисдикции по степени ограничений, связанных с деятельностью компаний внутри группы. Так, например, в ряде стран существуют фактические или правовые ограничения на трансфертное ценообразование (в последнее время вопрос грамотного подхода к ценообразованию внутри группы имеет все более возрастающее значение).

Как уже было отмечено выше, последующими, но от этого не менее важными факторами для выбора юрисдикции являются специальные нормы налогового законодательства, прежде всего регулирующие налогообложение имущества, дивидендов, налогообложения доходов у "источника". Очень часто при описании преимуществ холдинга им уделяется значительное внимание.

Исходя из практических соображений, пользоваться например льготами по выплате дивидендов безусловно можно, но если учесть что до того как выплатить дивиденды, необходимо заплатить налог на прибылы предприятий (в Украине, например, 25%), а также сделать обязательное резервирование при выплает в дивидендов в пользу нерезидентов еще 25% от суммы выплачиваемых дивидендов, то вряд ли Вы все таки остановитесь на использовании 0% льготы с реальной налоговой нагрузкой на момент выплаты в размере 50%. Подробнее о налогообложении дивидендов внутри страны и выплат дивидендов в пользу нерезидентов см. обзор "Налогообложение дивидендов" и делайте выводы, интересует ли Вас эта льгота.[10]

Ситуация с роялти (лицензионных платежей, доходов от авторских прав и лицензий) и %-тами немного лучше, как правило, в этом случае выплаты относятся на валовые затраты предприятия и позволяют оптимизировать налогообложение прибыли участников холдинга.

Альтернативные схемы налогового планирования. Использование ценных бумаг. Облагационные займы

В последнее время все более активно для оптимизации налогобложения внутри холдинга используются КУА - (см. обзор "Компании по управлению активами") - инвестиционые компании, имеющие налоговые льготы. Далее КУА включаются в состав холдинга и используются исключительно для финансирования проектов (например, инвестиций в строительство и недвижимость) посредством ценных бумаг (предоставляя облигационные займы участникам холдинга).

Уровень доходности ценных бумаг может регулироваться бенефициарами холдинга исходя из потребности перераспределения прибилы зарубеж. Благодаря использованию налоговых льгот для инвестиционных компаний совместно с законодательством о избегании двойного налогообложения можно довести налоговую нагрузку по ряду параметров практически до нуля, что позволяет иметь большие объемы прибыли, свободной для инвестирования.

Холдинговые компании были и остаются достаточно дорогим, но очень эффективным инструментом управления активами предприятия и оптимизации налогообложения инвестиционных и прочих доходов. Необходимо, однако, оговориться, что все вышеперечисленные льготы и методы, как правило, применяются только в случае соблюдения определенных критериев, оговоренных законодательством соответствующих стран, участвующих в схеме работы холдинга.

В любом случае, к принятию решения о выборе банка и юрисдикции для создания холдинговой схемы необходимо подходить очень тщательно и взвешенно, поскольку, во многих случаях ставки применяемых налогов будут зависеть не только договоров об избежании двойного налогообложения, подписанного между странами, участвующими в схеме, а и от особенностей налогообложения прибыли и возможности включения в валовые затраты предприятия-участника холдинга участвующих в оптимизации платежей. Также нужно учитывать возможность существования в каждой из стран видов операций и компаний со специальным илбо льготным режимом налогобложения прибыли и (или) улаты НДС, а также принятого для каждой из стран уровня налоговой нагрузки.

4. ИЗВЕСТНЫЕ РОССИЙСКИЕ ХОЛДИНГИ

4.1 ХолдингОАО "Компания "Сухой"

Компании с мультидивизиональной структурой характеризуются выделением полуавтономных производственных подразделений, функционирующих на принципах самоокупаемости, централизованным контролем за этими подразделениями и распределением консолидированных финансовых ресурсов для решения стратегических задач. Подразделения компании, как правило, создаются на базе присоединяемых предприятий. В отечественном ОПК такие компании присутствуют как в форме ОАО, так и в форме ФГУП.

Создание мультидивизиональных компаний в форме ОАО осуществляется двумя способами в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах»: слиянием (присоединением) или скупкой холдинговой компанией акций дочерних обществ.

Мультидивизиональные компании в форме ОАО имеют определенные недостатки холдинговых структу - они достигают предела структурного реформирования и, в этом случае, возможно только присоединение новых подразделений.

ОАО "Компания "Сухой" – крупнейший российский авиационный холдинг с числом работников более 29 тыс. человек. В состав холдинга входят ведущие российские конструкторские бюро и серийные самолетостроительные заводы. Компания обеспечивает выполнение полного цикла работ в авиастроении – от проектирования до эффективного послепродажного обслуживания. Продукция холдинга – боевые самолеты марки "Су" являются передовыми образцами мирового рынка вооружений и составляют основу фронтовой авиации России и тактической авиации многих стран мира. Компания – крупнейший российский поставщик авиационной техники на экспорт, занимает 3-е место в мире по объемам производства современных истребителей. В настоящее время Компанией реализуются перспективные программы в области военного и гражданского авиастроения.

Образование авиационной холдинговой компании "Сухой" отвечает интересам государства, регионов, предприятий-партнеров, всего российского общества и каждого работника холдинга.

Сознавая государственную и социальную ответственность, Компания "Сухой" формирует свой взгляд на жизнь и деятельность на основе опыта, традиций и корпоративных ценностей.

Холдинговая компания "Сухой" стремится стать:

* высокоэффективной, динамичной, инвестиционно привлекательной компанией, объединяющей профессионалов в области высоких технологий;
* интеллектуальным центром российской авиационной промышленности, участвующим в международных проектах и имеющим мировое значение;
* образцом стабильности, надежности и корпоративных стандартов ведения бизнеса в интересах российского государства, его союзников и стратегических партнеров.

Основное предназначение холдинговой компании "Сухой" – обеспечение эффективной реализации производственного, интеллектуального и финансового потенциала российской оборонной промышленности через создание и поставку на рынок высокотехнологичной гражданской и военной продукции в сфере авиастроения.

Компания "Сухой" гордится тем, что вносит весомый вклад в обеспечение обороноспособности Российской Федерации, укрепление экономической и производственной мощи страны, формирование новой идеологии ведения бизнеса с высокой социальной ответственностью.

Главная цель холдинга "Сухой" – формирование и стабильное развитие экономически эффективной и высокотехнологичной авиастроительной компании мирового уровня.

Поступательное развитие холдинга предполагает выделение целей по срокам реализации.

Краткосрочные цели (2003-2005 гг.): сохранение и развитие накопленного разработчиками и серийными заводами научно-технического и производственного потенциала для эффективной реализации заключенных контрактов.

Среднесрочные цели (2006-2010 гг.): удержание конкурентных позиций на рынке авиационной техники за счет создания и реализации новых истребителей типа Су-32, Су-35, гражданских самолетов Sukhoi Superjet 100 и самолетов общего назначения, освоения новых видов послепродажных услуг.

Долгосрочные цели (2011-2015 гг.): выход на новые рынки авиационной техники за счет реализации программ создания самолетов нового поколения фронтовой авиации, гражданской авиации и беспилотных летательных аппаратов в кооперации с российскими и зарубежными партнерами, а также дальнейшего развития послепродажных услуг.

Авиационная холдинговая компания "Сухой", разрабатывая корпоративную стратегию, стремится к тому, чтобы она соответствовала требованиям времени в меняющемся современном мире. Стратегия включает в себя задачи по ряду важнейших сфер деятельности Компании. [6]

4.2 Холдинг "Русские Семена"

В 1999 году в Российской Федерации создан Холдинг "Русские семена" - новая крупная селекционно-семеноводческая компания, которая для своей продукции на основе франчайзинга использует марку НПФ "Российские семена" и её логотипы.

В состав производственной структуры Холдинга "Русские семена", работающего на российском и мировом рынке семян, продовольственном и потребительском рынках, входят: научно-производственная фирма "Российские семена", ООО "Русские семена" с собственной торговой сетью, ЗАО "Венёвский маслозавод", ООО "РС- Венёв", ОАО "Венёвское ХПП", ООО "Венёвские семена", и сеть региональных дочерних обществ, расположенных более чем 40 субъектах Российской Федерации с 40 филиалами.

Производственный комплекс холдинга "Русские семена" расположен в Венёвском районе Тульской области и включает в себя:

– современный маслозавод (год пуска-2001г.) с годовой переработкой 60 тысяч тонн маслосемян и производством 22 тысяч тонн масла и свыше 30 тыс. тонн жмыха.

– хлебоприёмное предприятие с объёмом хранения и сушки 36 тысяч тонн зерна;

– семеноводческое хозяйство, имеющее 11,5 тыс. га. пашни, в том числе 4,9 тыс. га. в собственности и 6,6 тыс. га. в долгосрочной аренде с машинно-технологической станцией, укомплектованной современной сельскохозяйственной техникой ведущих мировых производителей и семеочестительными заводами по подготовке семян зерновых культур, рапса, сурепицы, горчицы, цехом инкрустации и цехом фасовки семян трав.

Производственная база холдинга позволяет ежегодно производить до 10 тыс. тонн семян элиты зерновых и зернобобовых культур, 3 тыс. тонн элитных семян рапса, горчицы, сурепицы, 1000 т семян высших репродукций многолетних трав.

Президентом холдинга является Семин Альберт Семенович - ученый-агроном.[5]

# 4.3 Многопрофильный холдинг «Рустрансстрой»

Многопрофильный холдинг "Рустрансстрой" является крупнейшим предприятием промышленности Южного региона России. Основными направлениями деятельности холдинга являются:

* строительство промышленных и гражданских объектов
* проектирование строительных объектов
* производство строительных материалов
* грузовые и пассажирские перевозки автомобильным транспортом
* услуги таможенного перевозчика и таможенного брокера
* транспортно-экспедиционная обработка грузов, поставляемых морским и железнодорожным транспортом
* услуги по складскому хранению грузов
* услуги по ремонту, техническому обслуживанию, стоянке грузового автотранспорта, предрейсовому медосмотру

Входящие в состав холдинга "Рустрансстрой" предприятия зарегистрированы не только в Новороссийске, но и в других городах нашей страны - в Москве, Самаре, Таганроге, Краснодаре, в ряде населенных пунктов Краснодарского края. Все эти компании, в которых трудится более 1000 человек, находятся под руководством единой управляющей компании ООО "Холдинг Рустрансстрой".

"Рустрансстрой" располагает собственной обширной производственной базой, включающей производственно-складские территории в Новороссийске, Тамани, Самаре и ряде других мест, общей площадью более 7 гектаров, оборудованные офисные помещения общей площадью около 2 тысяч квадратных метров.

Предприятия холдинга "Рустрансстрой" являются членами Торгово-промышленной палаты России, Ассоциации международных автоперевозчиков, Союза строителей России, членами некоммерческой организации Транспортников южного региона. Ведущие компании холдинга - ООО "Автотранс-Сервис", ООО "Строй Инфор" и ООО "Югспецмонтаж".

Сотрудники холдинга имеют аттестацию европейского стандарта соответствия с наличием необходимых документов и лицензий. Периодически работники компании проходят переаттестацию. Для иногородних сотрудников в распоряжении компании имеется три благоустроенных общежития. Одно в поселке Ильич, второе в поселке Тамань, третье в Новороссийске в поселке Цемдолина. В Цемдолине сейчас строится четвертое общежитие.

Предприятия многопрофильного холдинга "Рустрансстрой" занимаются активной благотворительной деятельностью в городах и районах, где компания ведет строительство. Например, в районе Порт Кавказа сделан капитальный ремонт местной школы и клуба культуры. Компании оказывают спонсорскую поддержку в проведении мероприятий, которые проводятся по городам и районам, например выступили генеральным спонсором фестиваля Морской узел. Помогает "Рустрансстрой" детским домам, домам-интернатам и другим муниципальным учреждениям социальной сферы. Финансовую помощь от холдинга "Рустрансстрой" получают ветераны таможенной службы, МВД, вдовы офицеров, погибших в военных конфликтах.

Проводя грамотную финансово-экономическую политику, активно развиваясь, многопрофильный холдинг "Рустрансстрой" сегодня по праву становиться в ряд градообразующих предприятий Новороссийска, созидающих образ города-труженика.[7]

В каталоге MAIL.RU дается следующая классификация холдингов:

* Дочерние компании Газпрома (5)
* Дочерние компании РАО "ЕЭС России" (14)
* Металлургический комплекс (6)
* Крупнейшие предприятия и холдинги стекольной промышленности @ (1)
* Крупнейшие предприятия по производству транспорта @ (3)
* Машиностроительный комплекс @ (13) [14]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В нашей работе мы рассмотрели понятие холдинга с точки зрения различных формулировок и подробно рассмотрели понятие холдинга в России. Холдинговая компания (холдинг) - это система коммерческих организаций, которая включает в себя "управляющую компанию", владеющую контрольными пакетами акций и/или паями дочерних компаний, и дочерние компании. Управляющая компания может выполнять не только управленческие, но и производственные функции. Дочерним же признаётся хозяйственное общество, действия которого определяются другим (основным) хозяйственным обществом или товариществом либо в силу преобладающего участия в уставном капитале, либо в соответствии с заключённым между ними договором, либо иным образом.

В последнее время корпоративный мир захлестнула волна объединений, слияний и поглощений. Объединяются все: автомобилестроители, связисты, энергетики, компьютерщики, финансисты.

Холдинговые компании могут создаваться, например, посредством последовательного присоединения или получения контроля над компаниями, которые объединены одним видом бизнеса (машиностроение, пищевая промышленность, с/х и т.д.). Это так называемая "горизонтальная интеграция".

Основная цель таких холдингов - завоевание новых секторов рынка. В качестве примера здесь можно привести тот факт, что в начале года руководители ведущих Британских табачных компаний British-American Тobacco (BAT) и Rrothmans International, занимающих второе и четвертое места в мире по объемам продаж, объявили о планах создания единого концерна, который станет крупнейшим мировым производителем табачной продукции. Сумма сделки оценивается в 13 млд фунтов стерлингов. Новая компания с общим объемом продаж 21, 32 млд долларов и мощностью 1 триллион сигарет в год будет контролировать около 17% мирового рынка.

Второй путь образования холдинговых компаний - это объединение предприятий единого технологического цикла (от сырья до готовой продукции). Это так называемая "вертикальная интеграция".  
Главной целью такого объединения является снижение общих издержек, достижение ценовой стабильности, повышение стоимости компании. Примером может служить объединение электростанции и угольного разреза в Приморском крае в конце прошлого года. Из Приморской ГРЭС и Лучегорского разреза образовалась компания ЛуТЭК, контрольный пакет которой достался РАО ЕЭС России. Цели этого смелого эксперимента были вполне определенны - снизить себестоимость электроэнергии (а это серьезная проблема в Приморском крае) и справедливо распределить деньги между энергетиками и угольщиками. Благодаря этому объединению объем производства вырос на 6%, себестоимость угля снизилась на 3%, электроэнергии- на 17%, а прибыль возросла на 59%.

Холдинговые компании могут создаваться и путем последовательного создания предприятий и последующего их присоединения к группе. Именно так действовал "стальной король" Эндрю Карнеги почти 130 лет назад. В своей автобиографии он пишет о том, что только после того, как созданное им предприятие доказывало свою эффективность, он включал его (тем или иным способом) в свою группу.

Такая политика позволяла ему избежать больших потерь при неэффективной работе или банкротстве нового предприятия. Тактики последовательного присоединения придерживается и компания Макдональдс. В качестве вклада она передает торговую марку, технологию менеджмента и т.д.

На практике имеются примеры объединения не только отдельных коммерческих организаций, но и холдинговых компаний. Например, объединение известного сталелитейного концерна Германии и аналогичного в Нидерландах было реализовано следующим образом. Их владельцы: компании KN Hoogovens NV и Hoesch AG создали на паритетных началах (50% х 50%) управляющую компанию Estel NV в которую в качестве своих вкладов передали по 100% акций концернов.

Транснациональные и национальные компании объединяются по аналогичным схемам. При объединении крупнейших бельгийского и индийского пивных концернов была реализована следующая схема. Учредив на паритетных началах управляющую компанию SUN-Interbrew (на базе Sun-Brewing) каждый получил по 34% акций. В качестве вклада в уставной капитал бельгийцы передали акции заводов Россар, Десна, товарную марку пива "Stella Artois" плюс 40 млн долларов. Индийцы - акции заводов и сбытовую сеть. Кроме того 32% акций новой компании будет продаваться по открытой подписке.

Значительное количество холдинговых компаний образовалось и путем "деления" больших компаний при их реструктуризации. Такой способ был характерен для многих Российских предприятий в начале 90 годов при переходе на самоокупаемость. Трансформация приводила к созданию большого числа дочерних компаний (бывших производств) со 100% участием материнской компании.

В соответствии с законодательством управление холдингом, как и любым акционерным обществом, осуществляется через собрания акционеров, советы директоров, исполнительную дирекцию. Однако для холдинговых структур основные акционеры четко определены и именно они осуществляют (через аппарат управления) управление всей группой. На самом верхнем уровне холдинга (как и на всех уровнях сложных холдингов) объем управляющих функций может значительно меняться в зависимости от правовых возможностей и предпочтений собственников каждого уровня.

Понимание понятия «холдинг» и применение своих знаний на практике является неотъемлемой частью успешного ведения экономической деятельности современного управляющего любой компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Псарева Н. Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты. М.: ИД "Высшее образование и наука", 2003.
2. Материалы с сайта http://www.cfin.ru/
3. Источник: журнал "Эксперт", Федеральный закон об акционерных обществах.
4. п. 1 ст.105 ГК; п. 2 ст. 6 Закона об акционерных обществах; п.2 ст. 6 Закона об обществах с ограниченной ответственностью
5. Материалы сайта ВИКИПЕДИА http://www.vikipedia.ru/
6. http://www.sukhoi.org/company/
7. http://www.rusts.ru/index.shtml
8. http://www.taxc.ru/holding/holdings.html
9. Акулов В.Б., Рудаков М.Н ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИУчебное пособие. Петрозаводск: ПетрГУ, 2002.
10. Дафт Р.Л. Essentials of Organization Theory & Design. Second Edition Издательство: прайм-Еврознак, 2009.
11. Дафт Р.Л. Essentials of Organization Theory & Design Издательство: прайм-Еврознак, 2009.
12. Кошелев А.Н. Скорая помощь студенту. Краткий курс Издательство: Окей-книга, 2009.
13. Джонстон Р. Слак Н. Чеймберс С. Operations Management. Fifth Edition Издательство: Инфра-М, 2009.
14. Поисковая система www.mail.ru