

# ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ИДЕИ И СПОСОБЫ

13 ноября 2015 г.  
Бишкек, офис Mazars



## ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- Внутренний контроль без формализма
  - Практическая польза
- Бюджетирование
  - Практическая польза
  - Как?
- Налоговое структурирование
  - Офшоры в налоговом плане
  - Примеры использования
- Вопросы и ответы, дискуссия



# MAZARS: КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТЫ И ЦИФРЫ

Наши сотрудники

15 000 по всему миру

73 интегрированные страны

Наши показатели за 2013-2014 г.

1,1 bln € выручка

+5,8% рост

Наш рейтинг

# 5 Аудитор крупных публичных Европейских компаний

Альянс Praxity позволяет нам работать

в 29 дополнительных странах

с более чем 35 000 профессионалами



# MAZARS В КЫРГЫЗСТАНЕ: СПЕКТР УСЛУГ



# MAZARS В КЫРГЫЗСТАНЕ

## Единый Сервисный Центр Mazars в СНГ: Клиенты

**FRANCE TELEVISION**

MEADWESTVACO

PODEMCRANE

SIT CONTROLS

SIT VOSTOK

ZILLI

ASROCK

CEGIS

ACCURAY

**BOOKING.COM**

DELIFRANCE

EIRICH

FATER

BORD BIA

IDIADA

RLG

ARCHITECTURE STUDIO

GEOTECHNOLOGIES

CHEMTURA

**ARCELOR**

SOC 24 RUSSIA

FORTINET

IB OPERADORA

NEXIRA INTERNATIONAL

NITTO

NTN SNR

ORCHESTRA PREMAMAN

**TAG HEUER**

U-POL

ACTEON

ATOS

HAMILTON

COOPERL

CORSAIR

FIVES LILLE

**DIM**

LORD

MTLZ

**CAMUS**

SNOP RUS

BIOMERIEUX

VINCI

SABENA

**ACCOR S.A.**

STALLERGENES LLC

AKKA TECHNOLOGIES

LLC

TRAVEL CHANNEL LLC

WAYFARER LLC

ANOTECH

**LONGCHAMP**

V33

FABERNOVEL

VALODE AND PISTRE

EDELMAN

VIRBAC

VM-RUS

ARYSTA LIFESCIENCE

BEICIP



01

# Внутренний контроль

# Дело «Энрон»

## История

- Годовой доход Enron в 2000 году составил **\$111 млрд.**
- Enron являлась одной из крупнейших компаний в мире в сферах электроэнергетики, природного газа, коммуникаций и целлюлозно-бумажной промышленности.
- Управление компании во главе с генеральным директором скрывали миллиарды долларов от провальных сделок и проектов используя лазейки в бухгалтерском учете, манипулируя финансовой отчетностью и создавая компании специального назначения.
- В декабре 2001 года компания Enron заявила о банкротстве.



Enron Stock Price from August 23, 2000 to January 11, 2002



## Последствия

- **Закон Сарбейнза –Окли (SOX)** значительно ужесточает требования к финансовой отчетности и к процессу её подготовки.
- В подтверждение достоверности закон обязует Генерального и Финансового директоров лично подписывать финансовую отчетность компании, налагая на них юридическую и уголовную ответственность.
- **Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO)** выпустил документ «Концептуальные основы внутреннего контроля».
- Комитет разработал общую модель внутреннего контроля, в сравнении с которой компании и организации могут оценить собственные системы управления.

# ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ БЕЗ ФОРМАЛИЗМА

- 1. Что такое система внутреннего контроля?**
- 2. Как строится система внутреннего контроля?**
- 3. Общие рекомендации по организации эффективного контроля**

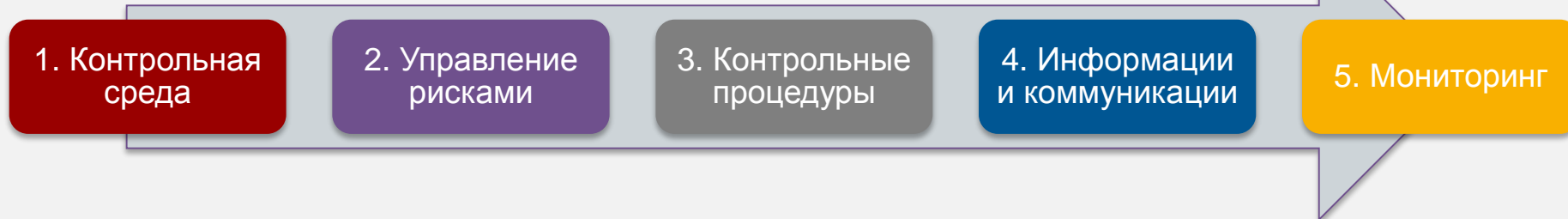


# Что такое система внутреннего контроля?

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ



### Система внутреннего контроля



### Результат

- Экономическая эффективность и результативность в достижении стратегических целей;
- Сохранность активов;
- Надежность финансовой отчетности;
- Соответствие требованиям законодательства.

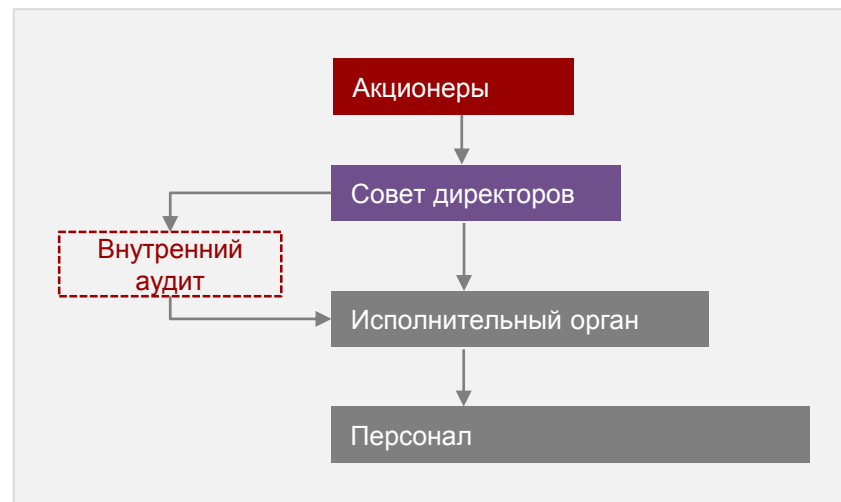
## Шаг 1: Контрольная среда

**Контрольная среда – это основа для всей системы внутреннего контроля и комплекс мер, которые:**

- Обеспечивают распределение полномочий и ответственности
- Обеспечивают внутреннюю дисциплину
- Обеспечивают высокий уровень этических норм, личных и профессиональных стандартов

### Механизмы развития контрольной среды

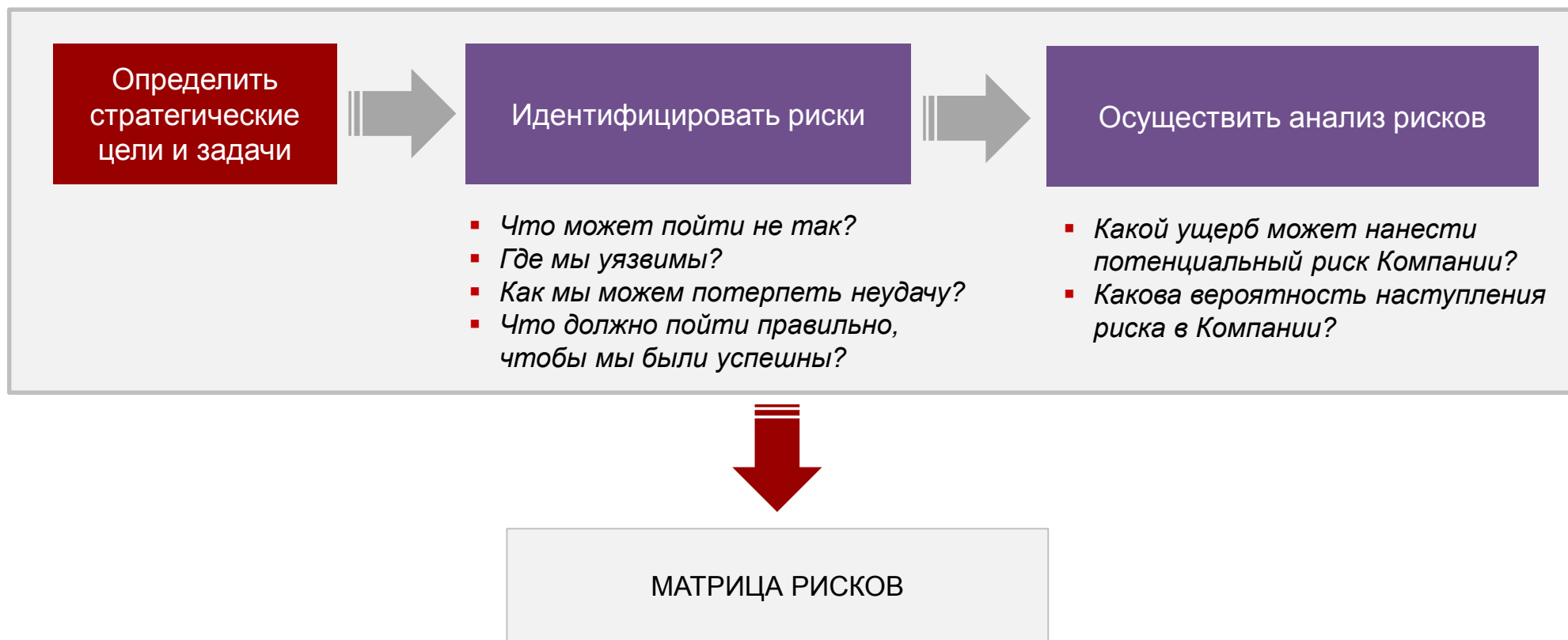
- Введение принципов корпоративного управления;
- Оптимизация организационной структуры;
- Регламентация внутренних процессов;
- Бюджетирование;
- Введение KPI;
- И прочее.



## Шаг 2: Оценка рисков

**Риск – это любое возможное событие или действие, которое:**

- при возникновении может неблагоприятно отразиться на достижении целей Компании и
- помешать успешно реализовать свою стратегию.



## Шаг 3: Контрольные процедуры

### Контрольные процедуры –

- это политики, процедуры, меры и действия, помогающие обеспечить исполнение директив руководства, нацеленные на управление или снижение рисков

### Основные этапы

1. Определение целей и задач
2. Идентификация и оценка рисков в бизнес-процессах
3. Введение контрольных процедур

### ВАЖНО

1. Регламентация процессов
2. Контрольная процедура должна оставлять след

### Характеристики

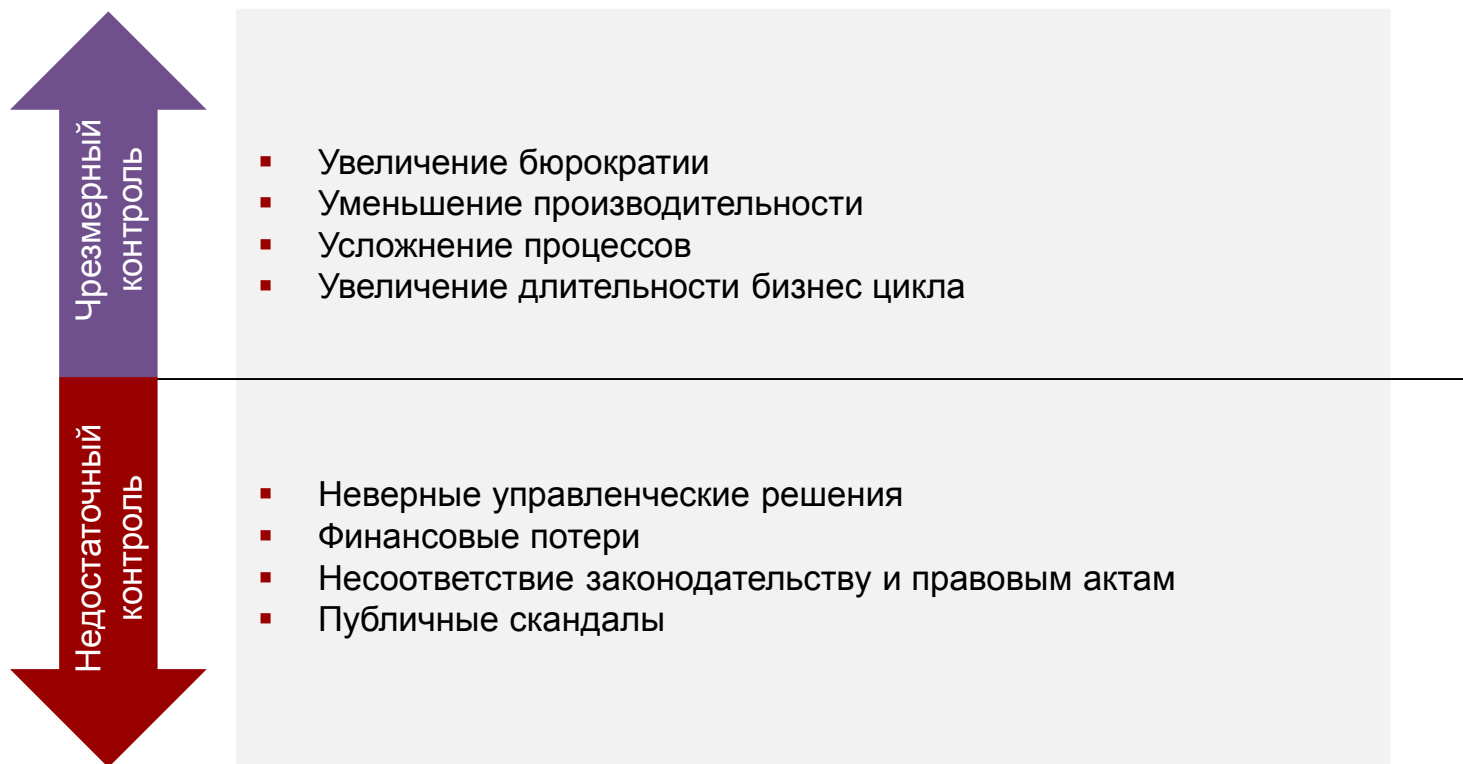
- Предупреждающие / выявляющие
- Ручные / автоматические / ИТ зависимые

### Стандартные контрольные процедуры

- Согласования, авторизации/санкционирования, верификации
- Сверки между контрагентами, сверки между системами
- Анализ деятельности/производительности
- Инвентаризации
- Разделение обязанностей
- ИТ контроли

## Общие рекомендации

- **Уровень применяемого контроля – это предмет профессионального суждения руководства;**
- **Стоимость введения контроля не должна превышать выгоды, получаемые от него;**



# Пример №1: Неэффективная структура корпоративного правления

## Описание ситуации

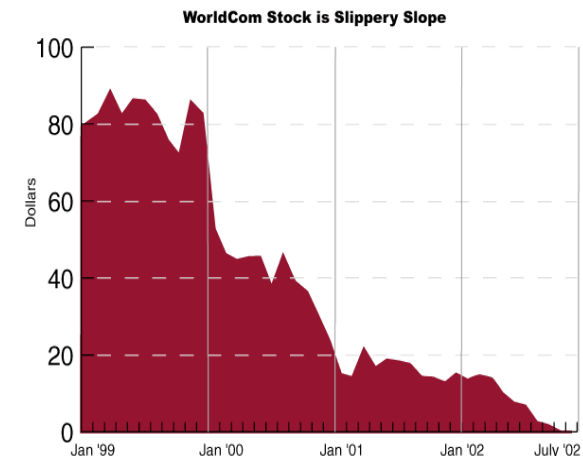
Наикрупнейшим корпоративным мошенничеством является история случившаяся с прежним управлением, некогда телекоммуникационного гиганта WorldCom, стоимостью в **\$150 млрд.** Генеральный директор и Финансовый директор сговорившись, сторнировали записи в бухгалтерской книге, расклассифицировав краткосрочные обязательства в долгосрочные капитализируемые расходы, таким образом преувеличив прибыль на \$11млрд.

## Риск

Сговор высших звеньев управления с целью искажения результатов деятельности.

## Решение

- Изменение структуры подчинения: ввести подотчетность внутренних аудиторов напрямую Совету Директоров.



## Пример №2: Недостаточный контроль в процессе продаж

### Описание ситуации

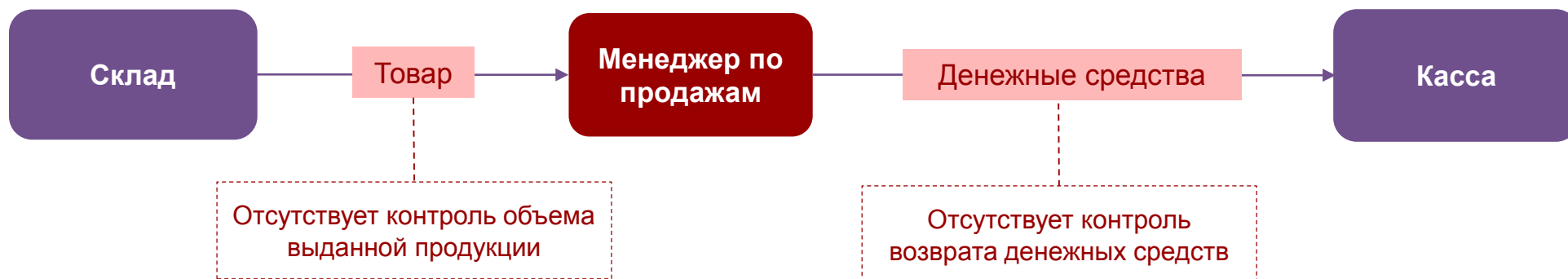
Менеджеры по продажам получают на складе продукцию и несвоевременно сдают в кассу выручку и отчеты по продажам.

### Риск

- Хищение денежных средств.
- Недостоверная информация по реализации за период.
- Рост дебиторской задолженности сотрудников.

### Решение

- Установление лимитов по задолженности.
- Установление ограничений по срокам сдачи выручки в кассу.



## Пример №3: Недостаточный контроль в процессе продаж

### Текущая ситуация



**Риски:** Сговор с поставщиком с выпиской документов на большее количество и оприходование меньшего количества

### Решение проблемы



**Решение:**

1. Зав.склада - материальное ответственное лицо
2. Зав.склада сверяет количество в заказ-ордере с визой Директора по закупкам и с количеством в накладной/счете-фактуре



# Пример №4: Отсутствие политики по работе с денежными средствами

## Описание ситуации

Кассир компании выписывает кассовые ордера, выдает и принимает наличные денежные средства.

## Риск

Хищение денежных средств

## Решение

- Разграничение обязанностей – бухгалтер выписывает РКО/ПКО, кассир выдает/получает наличные денежные средства
- Введение политики по обращению с наличными денежными средствами
  - ✓ Введение минимального остатка в кассе на конец дня
  - ✓ Ежедневная сдача наличных денежных средств в банк свыше лимита остатка в банк



## Общие рекомендации

1. Система внутренних контролей строится на целях Компании и рисках, которые могут помешать их достижению;
2. Эффективная система внутреннего контроля не гарантирует 100% достижения целей, а обеспечивает лишь разумную уверенность в достижении этих целей;
3. Стоимость введения контроля не должна превышать выгоды, получаемые от него;
4. Ответственность за эффективность работы системы внутреннего контроля лежит на всех сотрудниках.



02

## Бюджетирование

# Пример №1

## Описание ситуации

Значительное время Топ менеджмента затрачивается на операционные задачи

## Риск

«Ловушка времени» для генерального директора

## Решение

Делегирование полномочий и ответственности на более низкие уровни управления посредством определения их задач и ответственности в рамках бюджетов подразделений



# Что такое бюджетирование?

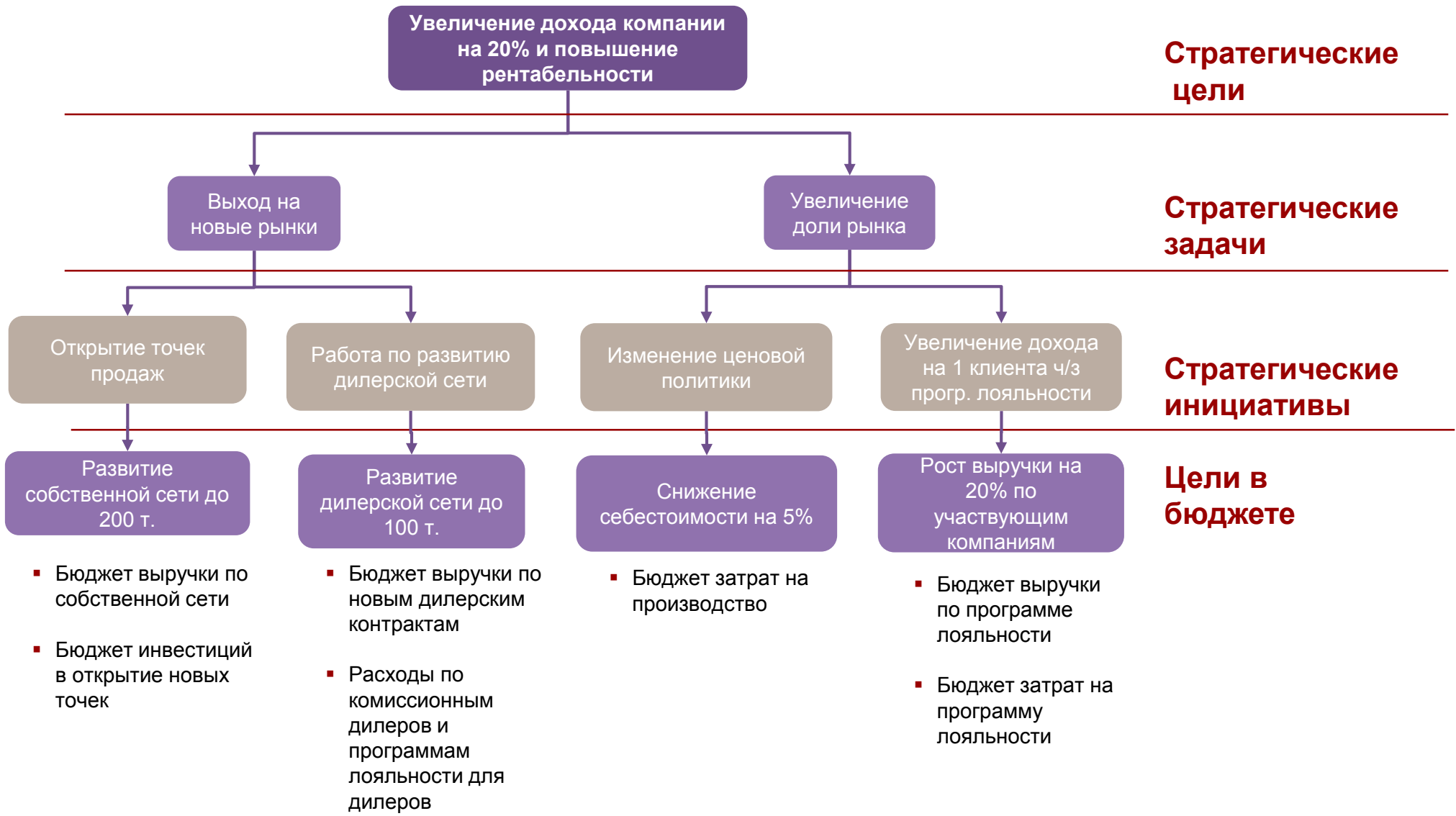
**Бюджетное управление (бюджетирование)** - оперативная система управления компанией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов

**Эффективное  
распределение  
ресурсов**

**Делегирование  
ответственности**

**Достижение  
поставленных  
целей**

# Как определить правильные цели?



## Кто ответственен за бюджет?

ЦФО: Инвестиции	<ul style="list-style-type: none"><li>• Генеральный директор</li></ul>
ЦФО: Прибыль	<ul style="list-style-type: none"><li>• Генеральный директор</li></ul>
ЦФО: Доходы	<ul style="list-style-type: none"><li>• Коммерческий директор</li></ul>
ЦФО: Расходы	<ul style="list-style-type: none"><li>• Производственный директор</li><li>• Административный директор</li><li>• Финансовый директор</li></ul>
ЦФО: Маржинальный доход	<ul style="list-style-type: none"><li>• Директор/начальник направления</li></ul>

**Финансовая структура предприятия** представляет собой иерархическую систему центров финансовой ответственности.

**Центры финансовой ответственности** – подразделение или группа подразделений, способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность, а также отвечать перед вышестоящим руководством за реализацию и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов.

**Корректное определение финансовой структуры – ключевой фактор эффективности процесса исполнения бюджета.**

# С чего начать, если вам необходимо внедрить процесс бюджетирования?

Определить финансовую структуру предприятия

**Финансовая структура** - механизм распределения ответственности за экономические показатели

- На этом этапе мы определяем **КТО и за ЧТО** ответственен

Создание структуры бюджетов

**Структура бюджета** определение иерархии бюджетных статей доходной и расходной частей бюджета и группировка по этим статьям элементов бюджета

- На этом этапе мы обеспечиваем **СОПОСТАВИМОСТЬ** бюджета с фактом

Разработка бюджетного регламента

**Бюджетный регламент** - порядок составления, представления, согласования бюджета, проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджет

- На этом этапе мы закрепляем **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** и обозначаем **СРОКИ**

Внедрение системы бюджетирования



## ПРИМЕР №2

### Описание ситуации

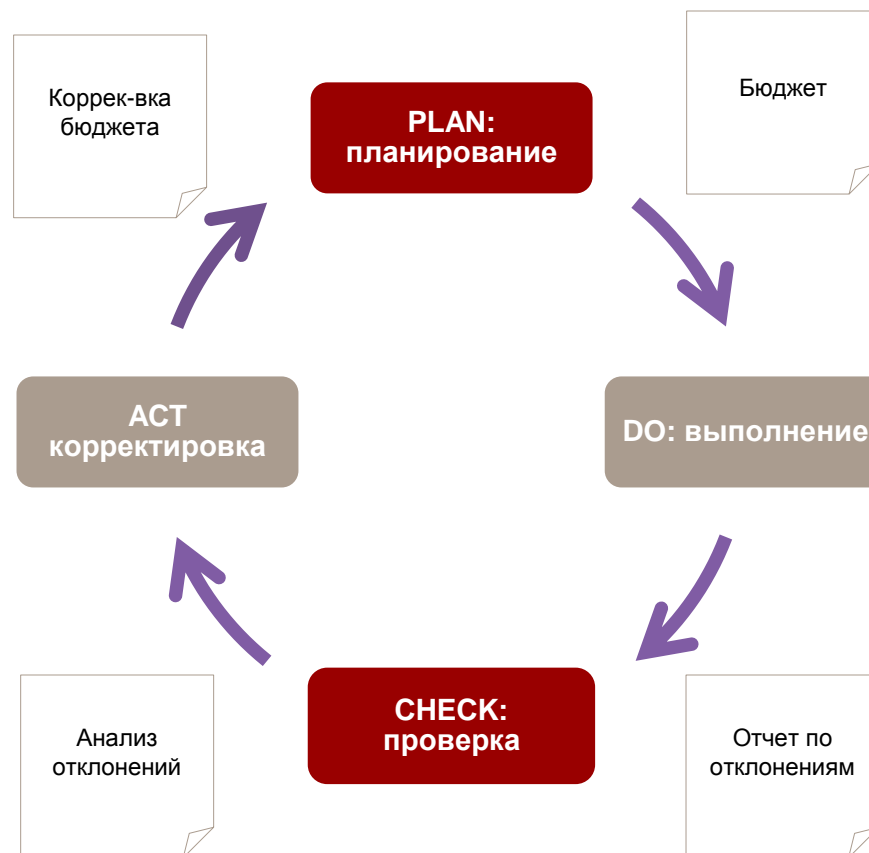
Бюджет в компании «превратился» в формальный документ, который после составления пылится на полке.

### Риск

Цели, обозначенные в бюджете не достигнуты.

### Решение

Периодический анализ исполнения бюджета в течение года, корректировка отдельных целей.



## ПРИМЕР №3

### Описание ситуации

Процесс бюджетирования занимает большое количество времени.

### Риск

Выгоды от процесса бюджетирования в значительной мере элиминируется временем, затрачиваемым на бюджетирование.

### Решение

**Приростное бюджетирование (Incremental budgeting)** - составление бюджетов на основе фактических результатов, достигнутых в предыдущем периоде.

**Корректное определение задач** – сокращение цикла корректировки бюджета.



## ПРИМЕР №4

### Описание ситуации

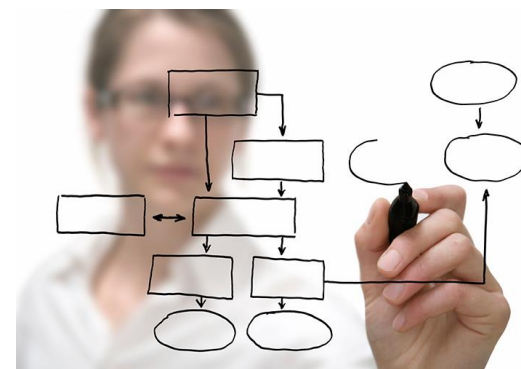
Сотрудники копируют цели с предыдущего периода, что не отражает актуальную стратегию компании.

### Риск

Деятельность в рамках бюджетирования не ведет к достижению поставленных целей.

### Решение

**Бюджетирование “с нуля” (Zero-Based Budgeting)** - метод планирования, при котором менеджеры каждый раз должны обосновывать показатели бюджета, словно деятельность осуществляется впервые.



## ПРИМЕР №5

### Описание ситуации

Сотрудники ставят легкодостижимые цели

### Риск

Процесс бюджетирования не ведет к эффективности, а наоборот снижает ее.

### Решение

**Benchmarking (бенчмаркинг)** - Бенчмаркинг является процессом, посредством которого компания оценивает свои товары или услуги в отношении своих конкурентов, крупных или тех компаний, признанных лидерами в своей отрасли



## ПРИМЕР №6

### Описание ситуации

Изменения на рынке происходят очень стремительно и бюджет теряет свою актуальность

### Риск

Потеря актуальности бюджета

### Решение

**Скользящий бюджет (rolling budget)** - процесс планирования, где период времени разделен на несколько этапов, по завершении которых плановые показатели бюджетов организации сферы услуг передвигаются на этот же этап вперёд



## ПРИМЕР №7

### Описание ситуации

Результаты бюджета несопоставимы с фактическими данными из финансового учета

### Риск

Невозможность сопоставления бюджета с фактом и соответственно контролирования исполнения бюджета

### Решение

Внедрение бюджетных статей в соответствии со статьями установленного финансового учета при разработке структуры бюджета



## ПРИМЕР №8

### Описание ситуации

При выполнении план-фактного анализа выясняется, что бюджет давно превышен

### Риск

- Невозможность обеспечения исполнения бюджета
- Появление «ненужных» расходов

### Решение

- Оперативный учет фактических выплат по статьям бюджета
- Сверка «остатка» запланированных средств по той или иной статье



## Подведем итоги:

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ** – это эффективный инструмент управления

### 1. ПЛАНИРОВАНИЕ

- Приоритетность при распределении ограниченных финансовых ресурсов

### 2. ИНФОРМИРОВАНИЕ

- Соответствие действий сотрудников общим целям компании

### 3. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

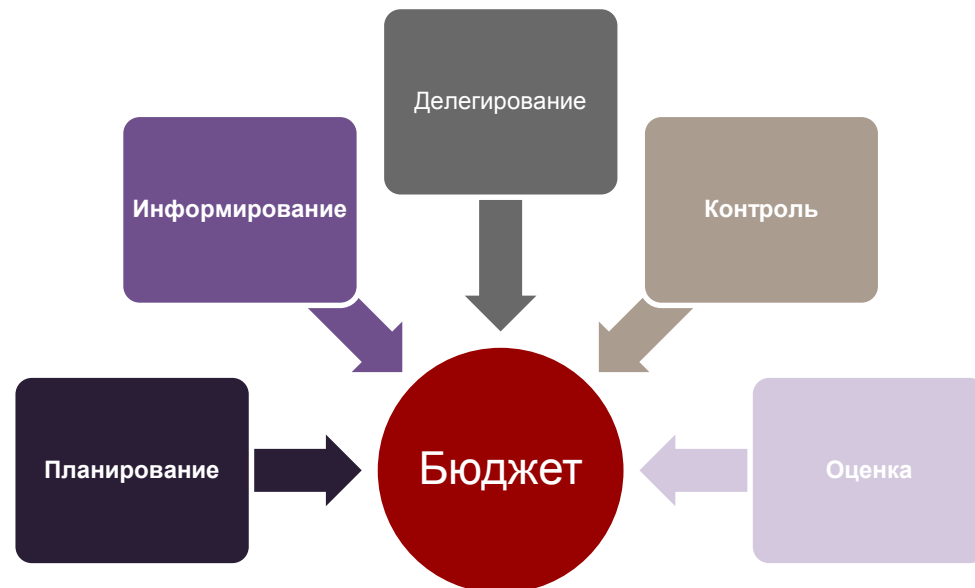
- Выход из «временной ловушки»

### 4. КОНТРОЛЬ

- Избежание неэффективных расходов

### 5. ОЦЕНКА

- Оценка эффективности на основе достижения целей







# 03

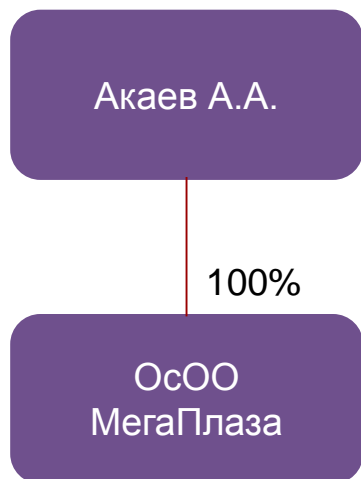
## НАЛОГОВОЕ СТРУКТУРИРОВАНИЕ

## ОФФШОРЫ – ЗАЧЕМ?

### Выдержка публичной информации с сайта [www.tazabek.kg](http://www.tazabek.kg)

Компания	Учредитель
ОсОО «Тип-Топ»	Алиева Лариса Ясыновна
ОсОО «ЭкспоТрансФинанс»	Николаенко Галина Федоровна
ОсОО «Белес KG»	Аскалиев Мирбек Боскулович
ОсОО «Умут и Ко»	Абдуллаев Кайрат Турдаджиевич
ЗАО «Урсус»	Кадыркулов Искендер Анарбекович
ОсОО «Элетсут»	Акназаров Алмазбек Корчубекович
ОсОО «Айс Квин»	Эрнандес Родригес Хавьер Антонио
ОсОО «Алкомир»	Петренко Нина Павловна
ОсОО «Гарлинг»	Чукреев Николай Александрович
ОсОО «Дьюти Фри Интернейшнл»	Джумалиева Мира Дуйшенбековна
ОсОО «Винодельческая компания «Бишкеквинком»	Абдыкеримова Ырысбубу

## ОФФШОРЫ – ЗАЧЕМ?



### Недостатки:

- ▶ Публичность конечного собственника
- ▶ Отсутствие безопасности перед государственными органами



### Недостатки:

- ▶ Риск потери бизнеса

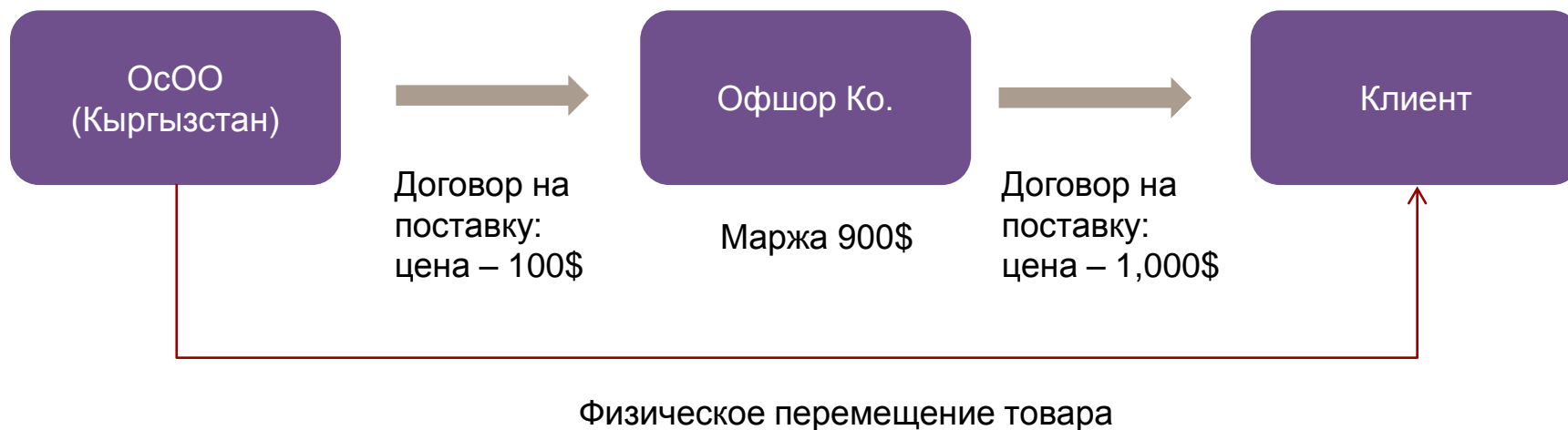
## ОФФШОРЫ – ЗАЧЕМ?

- ▶ Конфиденциальность/анонимность конечного бенефициара
- ▶ Возможная налоговая оптимизация
- ▶ Финансовая стабильность
- ▶ Есть возможность привязать карту к банковскому счету

# ВИДЫ ОФФШОРОВ

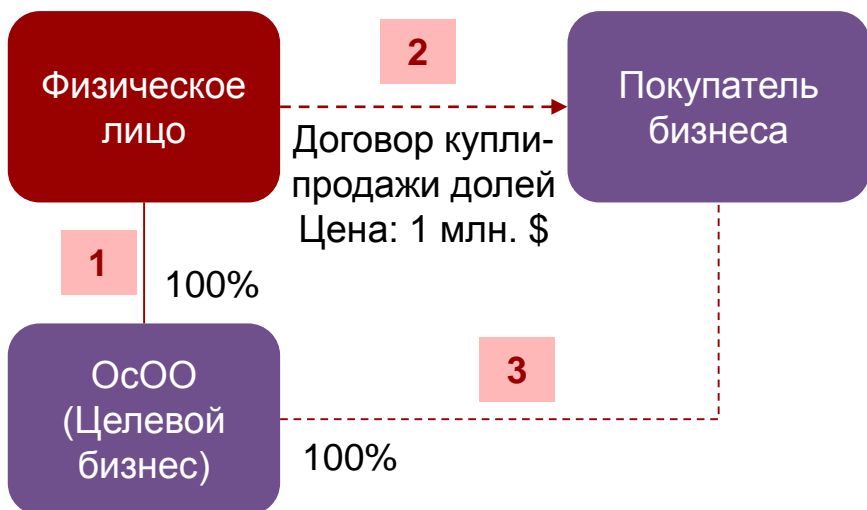
Виды оффшоров	Характерные черты	Примеры
Классические оффшоры	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Отсутствие налогов</li><li>▪ Отсутствие бухгалтерской отчетности</li><li>▪ Отсутствие реестра акционеров, директоров</li><li>▪ Высокая политическая стабильность</li><li>▪ Очень высокая конфиденциальность</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Белиз</li><li>▪ Британские Виргинские Острова</li><li>▪ Сейшельские Острова</li><li>▪ О. Мэн</li></ul>
Страны с низким налогообложением	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Низкое налогообложение</li><li>▪ Относительно «простая» отчетность</li><li>▪ Реестры акционеров, директоров</li><li>▪ Ежегодные аудиты – цель: доказать отсутствие хозяйственной деятельности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Кипр</li><li>▪ Мальта</li><li>▪ Люксембург</li><li>▪ Голландия</li><li>▪ Швейцария</li><li>▪ Латвия</li><li>▪ Гонконг</li></ul>
Псевдооффшоры	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Низкое налогообложение для особых организационно-правовых форм или по местонахождению</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ США, Делавер</li><li>▪ Великобритания</li><li>▪ Канада</li><li>▪ ОАЭ, эмират Рас-эль-Хайм</li></ul>

## Использование офшоров: Пример 1 (экспорт)



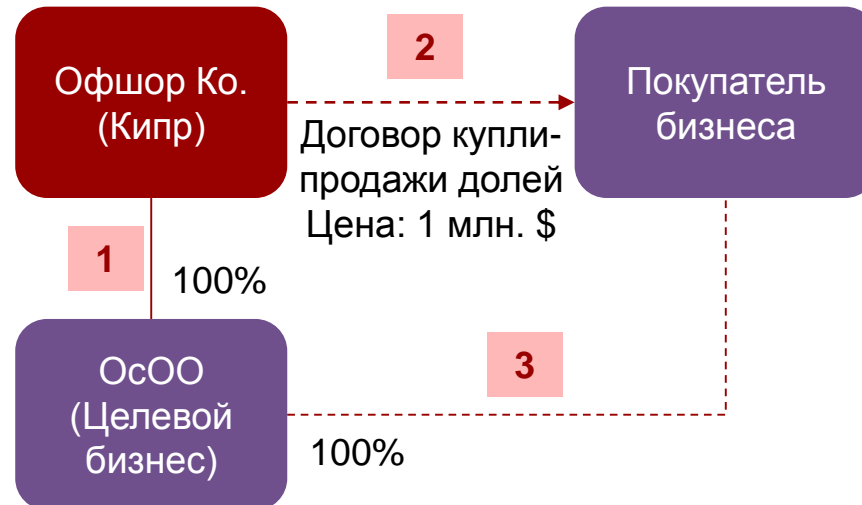
Вышеуказанная информация приведена исключительно в общих целях и не представляет собой юридической или профессиональной консультации

## Использование офшоров: Пример 2 (продажа бизнеса)



**Результат:** Подоходный налог – 100,000\$

**Практика:** Продажа за 10 тыс. сом, остальное – передача с высокими рисками



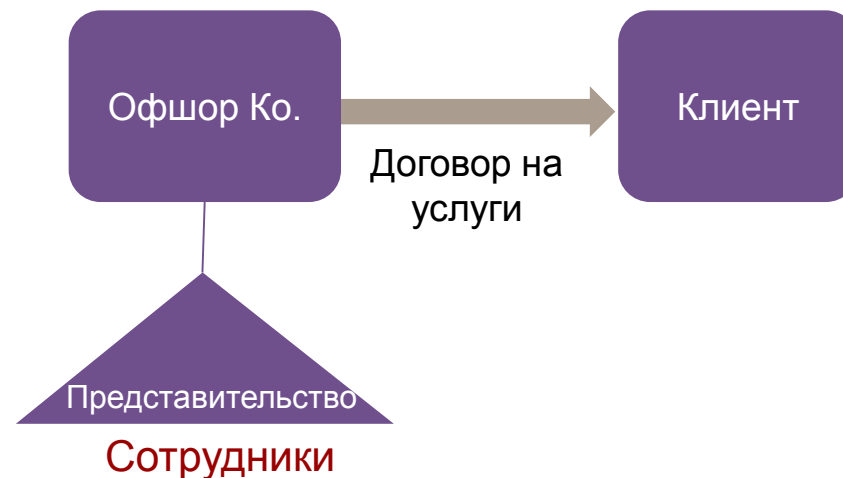
**Результат:** Налог на доходы (Capital gain tax) – 0%

Вышеуказанная информация приведена исключительно в общих целях и не представляет собой юридической или профессиональной консультации

## Использование офшоров: Пример 3 (услуги)



**Налогообложение доходов:**  
НДС – 12%,  
Налог с продаж – 2%,  
Налог на прибыль – 10%



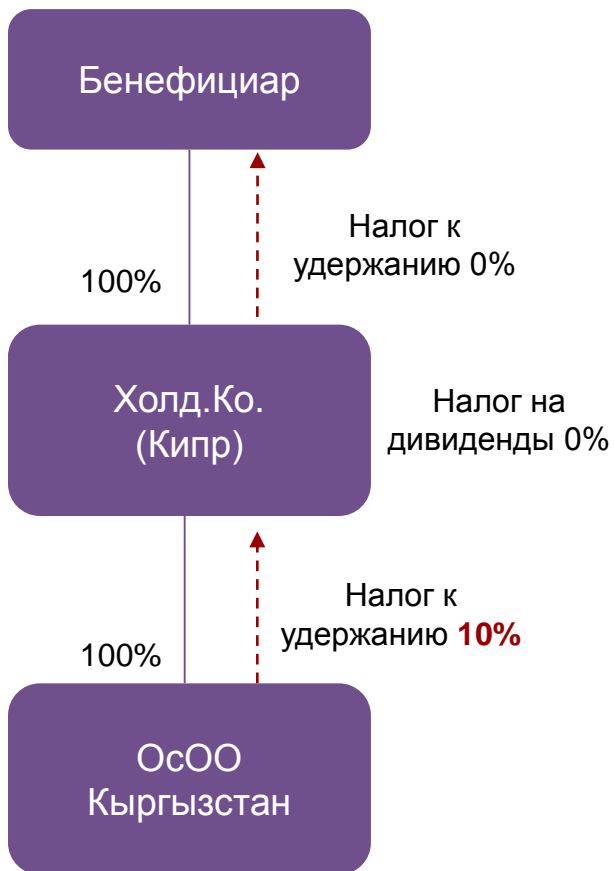
**Налогообложение доходов:**  
Налог на доходы – от 0% до 10%  
Внимание на налог на прибыль у источника, образование постоянного учреждения

Вышеуказанная информация приведена исключительно в общих целях и не представляет собой юридической или профессиональной консультации

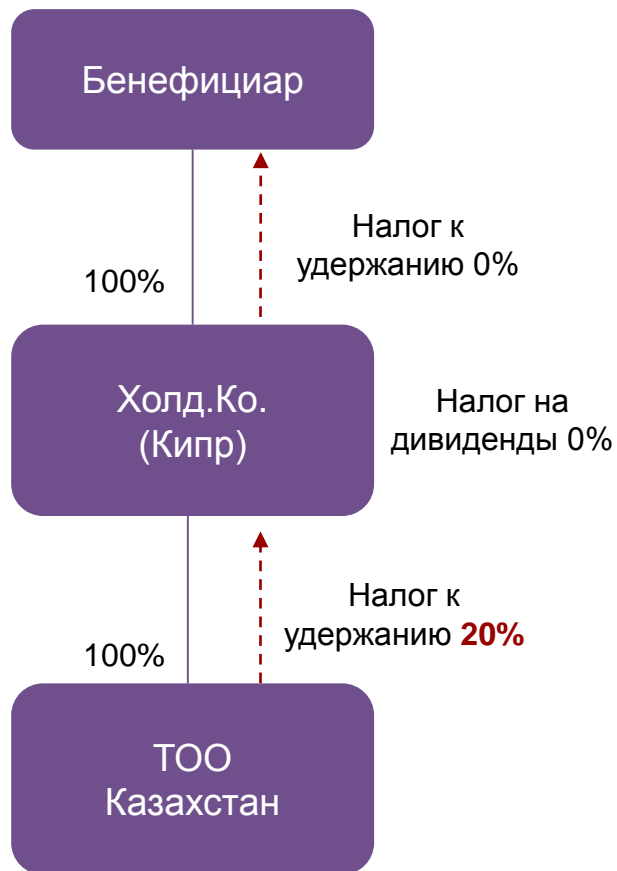


# Использование офшоров: Пример 4 (дивиденды)

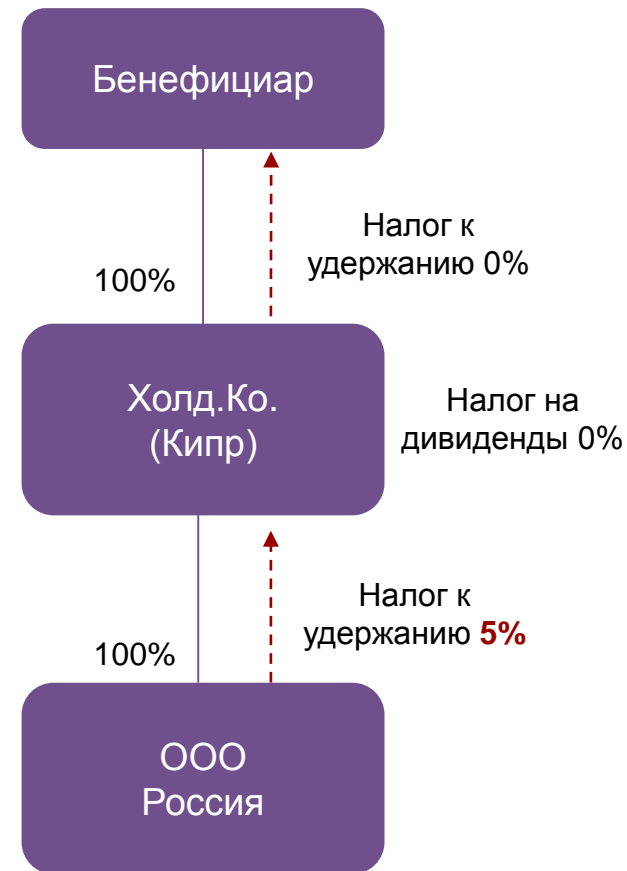
## Кыргызстан



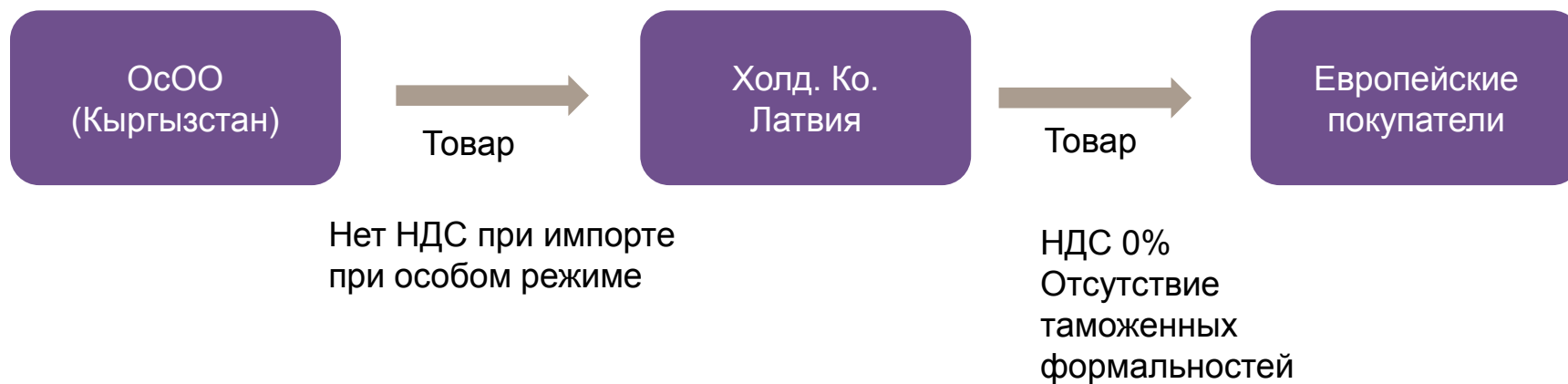
## Казахстан



## Россия



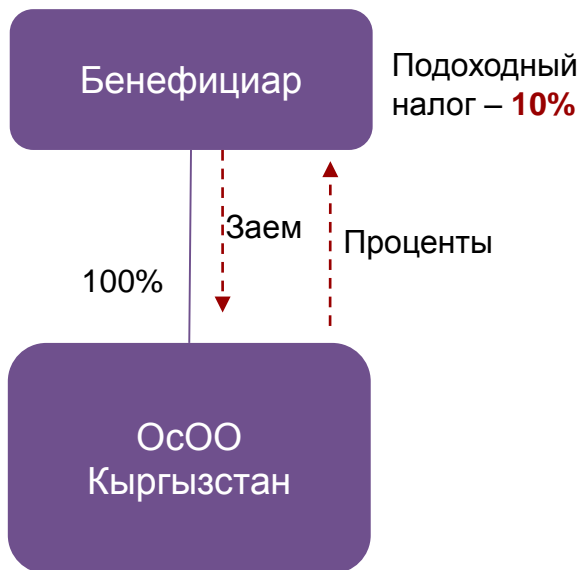
## Использование офшоров: Пример 5 (Латвия)



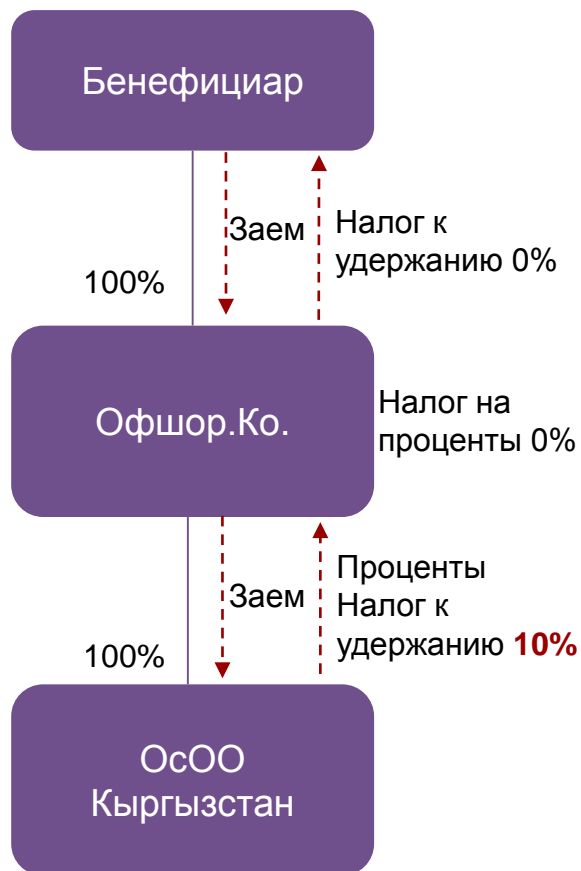
Вышеуказанная информация приведена исключительно в общих целях и не представляет собой юридической или профессиональной консультации

# Использование офшоров: Пример 6 (проценты)

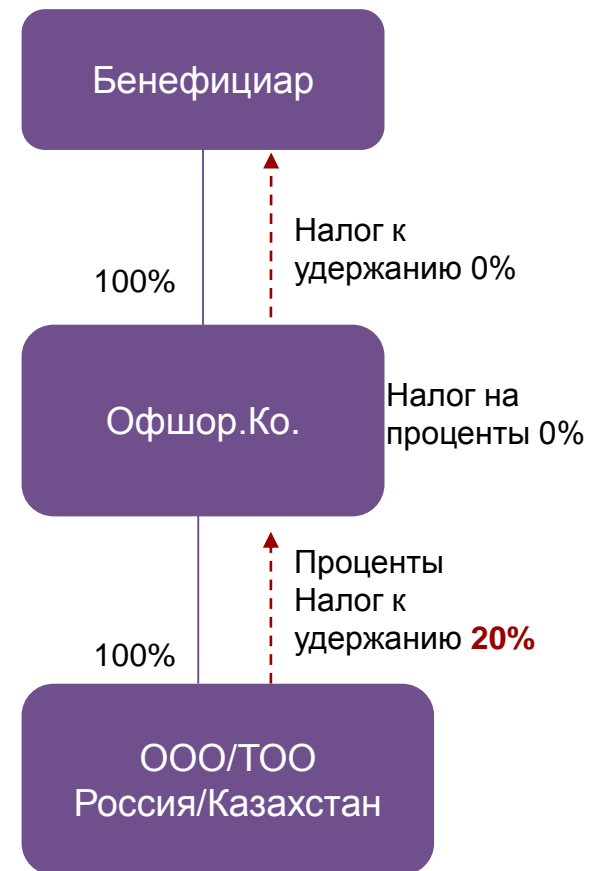
## Кыргызстан



## Кыргызстан



## Россия/Казахстан



Вышеуказанная информация приведена исключительно в общих целях и не представляет собой юридической или профессиональной консультации

## ПРИМЕРНЫЕ ЗАТРАТЫ

Страны	Кипр	Нидерланды	Латвия	БВО
Регистрация	~1.800 евро Банк. Счет на Кипре – 200 евро Банк. Счёт в Швейцарии – 400 евро	~5.000 евро	~1.375 евро	~1,000-2,000 евро
Директор, секретарь	~1.000 евро в год	~5.000 евро	-	От 1,000 евро
Юр. адрес	~350 евро в год		~1.000 евро	
Бух. учет, налог. отчетность, аудит	~1.700 евро в год		~1.800 евро	
Срок открытия	2 недели	2 недели	3 недели	2 недели

# Мировая налоговая практика по борьбе с офшорами

## **Инструмент 1.**

Сделки с офшорами являются контролируруемыми для целей трансфертного ценообразования.

**Кыргызстан:** Формально «да» (контроль при сделках со взаимозависимыми компаниями, внешнеторговые сделки)

## **Инструмент 2.**

Введение правила тонкой капитализации по ограничению процентов от офшорных или зависимых юридических лиц

**Кыргызстан:** Нет

## **Инструмент 3.**

Введение понятия CFC (Controlled Foreign Company) (Контролируемая иностранная компания). Результат – налогообложение нераспределенных дивидендов

**Кыргызстан:** Нет

## **Инструмент 4.**

Введение понятия налогового резидентства для иностранных компаний по месту фактического управления

**Кыргызстан:** Нет

## **Источники информации**

ДТТ, Конвенция ОЭСР о взаимной помощи по налоговым делам (90 стран), FATCA

**Кыргызстан:** ДТТ – да (20 стран)

ОЭСР - BEPS

# Почему Mazars?



Petros Nacouzi,  
Mazars Кипр, БВО



Michael To  
Mazars Гонг Конг



Frederik Habers  
Mazars Нидерланды



Paul Giglio  
Mazars Мальта

Свяжитесь с Mazars в  
Кыргызстане и мы все  
организуем для Вас



David Sayers  
Mazars Великобритания



Oleg Sejans  
Mazars Латвия



Pierre Friderich  
Mazars Люксембург



Gassan Sakhnini  
Mazars ОАЭ

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

**ВОПРОСЫ?**

# КОНТАКТЫ MAZARS В КЫРГЫЗСТАНЕ

**BISHKEK**

**УЛ. АБДРАХМАНОВА Д. 191, ОФИСЫ 124-126**

**ОТЕЛЬ ХАЯТ**

**720011 БИШКЕК КЫРГЫЗСТАН**

**ТЕЛ. +996 312 62 38 47**

**СОТ. +996 551 16 70 67**

**E-MAIL: [infokg@mazars.kg](mailto:infokg@mazars.kg)**

**[www.mazars.kg](http://www.mazars.kg), [www.mazars.com](http://www.mazars.com)**

