

# СТРАТЕГИЯ СОХРАНЕНИЯ БОГАТСТВА

ЗАРАБОТАТЬ ДЕНЬГИ НЕПРОСТО. НО ЭТО НИЧТО В СРАВНЕНИИ С  
УСИЛИЯМИ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ПРИЛОЖИТЬ ДЛЯ ИХ СОХРАНЕНИЯ  
В СЕМЬЕ. ПЕРЕДАЧА СОСТОЯНИЯ ИЗ ПОКОЛЕНИЯ В ПОКОЛЕНИЕ –  
СЕРЬЕЗНАЯ РАБОТА, И К НЕЙ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ГОТОВЫ ВСЕ ЧЛЕНЫ  
ФАМИЛИИ, ПРЕДУПРЕЖДАЮТ ДМИТРИЙ КЛЕНОВ И ОКСАНА КУЧУРА.

Все крупные состояния современной России – это капиталы первого поколения. И в этом наше ключевое отличие от множества других стран. У нас перед глазами просто нет примеров многолетних династий, которые существуют на протяжении сотен лет, сохраняя свои положение, статус и богатство. Именно поэтому сегодняшние обладатели крупных капиталов просто не задумываются о том, что будет с их состоянием в дальнейшем. Они считают, что заработали определенную, действительно весьма внушительную сумму денег, тем самым обеспечив себя, своих детей, внуков и правнуков. Но на самом деле это не так. История знает немало примеров, когда богатые наследники и наследницы умудрялись умереть нищими. Деньги подвержены инфляции, опасности неправильных инвестиционных решений, к ним, а в особенности к большим деньгам, проявляют повышенный интерес мошенники. И одна из функций семейного офиса – обратить внимание человека на эти опасности, объяснив две самые важные, на наш взгляд, вещи. Во-первых, состояние не является самовоспроизводящимся феноменом. Без тщательного контроля и планирования даже самые несметные богатства способны исчезнуть в небытие через одно-два поколения. Во-вторых, состояние семьи – это не только финансовый, но и человеческий капитал. Долгосрочное сохранение финансового состояния – это всегда, в конечном счете, вопрос конкретных решений, принимаемых отдельными членами семьи, и без адекватного развития человеческого капитала невозможно долгосрочное сохранение финансового благополучия. Практически во всех мировых культурах есть пословицы, описывающие феномен исчезновения богатства к четвертому поколению. Семьи, успешно приумножающие состояние более ста лет довольно редки и подобны успешным компаниям, а

для компании главным ключом к долгосрочному процветанию является, помимо роста финансовых показателей, взвешенная и прозрачная политика преемственности. Если проводить дальнейшие аналогии с бизнесом, основными активами семьи являются ее члены. Долгосрочное владение и управление – динамический процесс, являющийся результатом работы всех членов семьи в каждом поколении. Как только эта работа прекращается, семья, а вслед за этим и капитал становятся жертвами энергии распада. Иными словами, для успешного сохранения состояния каждое поколение должно обладать ментальностью «первого поколения». Если семья пытается выстроить свою долгосрочную стратегию на предположении, что каждое поколение будет продолжать генерировать богатство, при этом не прикладывая никаких сознательных усилий для воспитания и поощрения соответствующих навыков у других членов семьи, рано или поздно унаследованное состояние исчезнет.

Из этого вытекает другая задача семейного офиса – помочь состоятельным династиям сформировать стратегию владения состоянием и его передачи другим поколениям. И тут необходимо учитывать буквально все. Как правило, возникает очень много вопросов, связанных с тем, как будет происходить процесс управления состоянием в дальнейшем, кто из членов семьи сможет возглавить основной бизнес клиента. Необходимо решить, кто из детей и ближайших родственников будет иметь право голоса и на какие сферы это право будет распространяться. Еще одна сложная задача, с которой мы сталкиваемся на практике, – это решение конфликта интересов в случае, когда семья разрастается.

Другой важный момент, на который мы уже указывали, – это финансовая сторона управления капиталами. Деньги внутри состояния не должны быть

статичны, им необходимо работать. Ведь, как это ни парадоксально звучит, одним из условий сохранения состояния является его приумножение. Размещение средств на депозите в банке не является гарантией их сохранности. Даже если они не исчезнут никуда со счетов этого банка, их со временем «съест» инфляция. Соответственно, деньгами необходимо управлять.

И здесь нужно понимать, что для действительно успешной стратегии, рассчитанной на многие поколения семьи, необходимо использовать правильные временные показатели. Большинство наших клиентов оперируют слишком короткими временными отрезками, в то время как в контексте семьи даже 10 лет – это краткосрочный показатель. Если семья хочет владеть бизнесом и капиталом через сто лет, самый подходящий временной отрезок для нее – это одно поколение. Достаточно посмотреть на опыт зарубежных стран с уже выработавшейся системой передачи состояний по наследству. Так, в американской практике долгосрочные инвестиции для семейного офиса имеют горизонт в сто лет. Инвестиции с горизонтом в 50 лет считаются среднесрочными. Наверное, самый известный пример успешной работы подобной стратегии демонстрирует Уоррен Баффет, который, по сути, строит все свои инвестиционные решения, исходя из постоянной практики дисциплины и терпения. Все его решения являются действительно долгосрочными.

При этом часто наши клиенты крайне концентрируются на ежегодном числовом выражении результатов своей деятельности. Другими словами, каждый год они хотели бы видеть некий рост своего состояния. Но подобная политика нередко заставляет принимать необдуманно рискованные инвестиционные решения или участвовать в заведомых авантюрах. Если начать использовать хотя бы 20-летний горизонт для разработки семейной инвестиционной стратегии, критерии принятия решений радикально меняются и на первый план выходят дисциплина и умение ждать.

Разумеется, в рамках стратегии управления семейным состоянием немалое место занимает и консультационный контроль крупных расходов ее членов. Например, если клиент решит приобрести дорогое «удовольствие» – яхту или самолет, мы сообщим ему, во сколько обойдется ее содержание и откуда будут поступать деньги на это. Предположим, у клиента есть бизнес, приносящий фиксированный доход (например, рентный), – это может быть торговый комплекс или что-то подобное. И мы говорим клиенту: этот торговый комплекс фактически работа-

Деньги внутри состояния не должны быть статичны, им необходимо работать. Ведь, как это ни парадоксально звучит, одно из условий сохранения состояния – его приумножение. Размещение средств на депозите в банке еще не гарантия их сохранности. Даже если они не исчезнут никуда со счетов этого банка, их со временем «съест» инфляция. Соответственно, деньгами необходимо управлять



ет на то, чтобы содержать данную яхту. Следующую покупать будет не на что.

Получая подобный анализ, человек, естественно, начинает задумываться. Он начинает осознавать, что его состояние не бесконечно, и если он будет продолжать совершать крупные покупки, его капитал начнет уменьшаться, что, соответственно, рано или поздно приведет к снижению уровня жизни.

И все же конечное решение – покупать или нет ту или иную дорогостоящую «игрушку» – остается, разумеется, за клиентом. Вот пример ситуации: у клиента есть дети, которым он выделил, предположим, по 10 млн. Они могут их разместить в семейном офисе, вложить в какой-нибудь проект или как-то еще ими распорядиться. И вдруг один из этих детей звонит в семейный офис и говорит: «десять миллионов я хочу потратить, а завтра папа даст еще десять». Мы не можем заблокировать это решение – это ведь семья, человеческие отношения. Мы просто можем порекомендовать главе семейства поступать так или иначе в различных ситуациях.

В конце концов, важно помнить, что капитал семьи формируется из трех ключевых составляющих: финансовой, человеческой и интеллектуальной. Человеческий капитал – это все те люди, которые составляют семью. Интеллектуальный – совокупность их коллективных знаний и опыта. И наконец, финансовый – все активы и собственность, принадлежащие семье. Причем финансовый капитал – всего лишь инструмент, необходимый для успешного развития и поддержания человеческого и интеллектуального капитала.

Наиболее успешны те семьи, которые осознают важность всех трех составляющих и уделяют повышенное внимание развитию именно человеческого капитала. История знает немало примеров, когда выживание отдельной семьи обеспечивалось за счет умения ее членов правильно и быстро анализировать полученную информацию и планировать свои дальнейшие действия соответственно. В наш век мгновенной передачи данных способность быстро принимать правильные решения является порой значительно большим конкурентным преимуществом, чем десятки миллионов на счетах. ■

Дмитрий Кленов – партнер, UFG Wealth Management.

Оксана Кучура – партнер, UFG Wealth Management.