



# ВНИМАНИЕ: НАСЛЕДНИК!

**После первоначального накопления капитала наступает эра сохранения и развития активов, именно на этом этапе остро встает вопрос наследования. Россия как раз в начале этой эры. Большинству предпринимателей, которые начали формировать капитал в 90-е годы, сейчас 50 – 60 лет, и вопрос передачи капитала по наследству для них стоит крайне остро.**



**Дмитрий  
Кленов,**  
партнер, UFG Wealth Management

Давайте признаемся сразу: в России нет культуры передачи активов по наследству, подготовки наследников. Поэтому, к сожалению, сейчас нередки случаи, когда после ухода главы семьи бизнес продается семьей за смешные деньги, или семья не может найти активы, которыми владела. При этом чем сложнее активы, тем тщательнее необходимо подходить к вопросам передачи их по наследству или, как еще можно сказать, – к формированию семейного капитала. Ведь одно дело, когда в семье только дом и автомобиль, и совсем другое, когда это бизнес, обремененный кредитами, объекты коммерческой и личной недвижимости, банковские счета, ценные бумаги, и всё это не только в России, но и за рубежом.

Любой бизнес должен стремиться к независимости от своего создателя. Отчасти это тот же ребенок, которого сначала создают, потом растят, часто нанимая специалистов для его правильного развития. Но дальше должен наступить момент, когда бизнес становится самостоятельным и начинает жить своей жизнью. Степень его независимости должна определяться вовлеченностью семьи в его управление. Если семья не вовлечена, необходимо быть готовыми к серьезному и дорогостоящему построению системы управления, когда наемный менеджмент осуществляет оперативное управление, а семья концентрируется на стратегическом развитии компании. Другое дело, когда в семье существует наследник, способный заменить собой основателя компании, однако в данном случае всё равно необходимо определиться с методикой оценки его работы.

## ТВАРЬ Я ДРОЖАЩАЯ ИЛИ НАСЛЕДНИК?

Подготовка наследников в бизнес-среде важна, но в первую очередь стоит обратить внимание на личностные качества «кандидата». Безусловно, хорошее образование и опыт повышают шансы ребенка стать качественным менеджером, но только если у него от природы есть задатки к ведению бизнеса.

Сегодняшний мир предъявляет к менеджерам всё более высокие требования, поэтому «наследнику» необходим широкий кругозор и опыт, который могут дать, например, стажировки в крупных компаниях. Поэтому наследник обязательно должен, что называется, «посмотреть мир». Это одно из требований современного глобализованного мира. Другое дело, что наследник должен иметь регулярный контакт с семейным бизнесом. Культура передачи бизнеса и введения наследников в семейное дело на Западе формировалась веками. Россия же утратила этот опыт с революцией 1917 года, сегодня нам надо начинать с нуля.

На Западе большое внимание уделяют не только академическому образованию, как делают в России, но и практике. В качестве примера можно привести создание небольшого инвестиционного фонда для ребенка, который будет функционировать под управлением профессионалов, однако ключевые решения будет принимать именно ребенок. При этом фонд может ориентироваться как на ценные бумаги, так и на недвижимость, частные небольшие компании и не только в России, но и по всему миру. Данная практика позволяет в режиме реального времени следить за успехами и неудачами ребенка, и, соответственно, работать над ошибками. В перспективе ребенок становится, что называется, квалифицированным инвестором, способным самостоятельно принимать важные решения и нести за это ответственность.



**На Западе большое внимание уделяют не только академическому образованию, как делают в России, но и практике. В качестве примера можно привести создание небольшого инвестиционного фонда для ребенка, который будет функционировать под управлением профессионалов, однако ключевые решения будет принимать именно ребенок.**

Если у ребенка нет задатков или желания заниматься бизнесом своих родителей, то ему, безусловно, надо дать возможность заниматься иной деятельностью за пределами семейного дела. Это позволит

## ООО «Авиагруз»

- Организация грузоперевозок из Москвы
- Доставка «из рук в руки» по России
- Терморезим, Страхование груза\*
- Решение нестандартных задач, VIP-обслуживание, персональный курьер



ООО «Авиагруз»

г. Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 31а  
телефон (343) 338-75-80

WWW.GRUZAGENT.RU, e-mail: ekb@zest.yek.ru

\* ООО СК «Цюрих» лиц. С № 108377 выдан Федеральной службой страхового надзора



**Одна из наиболее распространенных ситуаций в России, когда после внезапного ухода главы семьи выясняется, что ему ничего не принадлежало, дети не знают, куда обращаться, многие отношения с партнерами или менеджментом строились понятийно. Партнеры поддерживают, конечно, семью, но близко к бизнесу не подпускают.**

не травмировать его и избежать рисков для бизнеса. В частности, небольшое фиксированное содержание будет способствовать тому, чтобы ребенок сам задумался об источниках дохода и нашел занятие по душе. В этом смысле крайне порочна, например, существующая сегодня в России практика создания благотворительных фондов для наследниц. Часто забывают, что благотворительность – это очень сложная профессиональная деятельность. При отношении к ней: «лишь бы дочь была при деле» – возникает ситуация, которая ведет в никуда. Делать из детей дизайнеров просто потому, что это модно – тоже не лучший вариант, если у ребенка нет к этому роду деятельности подлинных талантов.

А если наследников несколько? С точки зрения юридической техники – это не проблема. С другой стороны, внутри семьи должно быть понимание, как будут распределяться активы. Если такого понимания нет, потенциально возможны споры между наследниками.

Так как в настоящее время основатели бизнеса всё больше стараются урегулировать наследственные отношения даже не на одно, а на несколько поколений, например, распределение активов между внуками, раздел имущества в результате развода детей, то возникает необходимость использования долгосрочных и надежных механизмов. Нужна одновременно созданная взвешенная система принятия решений, возможно, с независимым арбитром. Как правило, такие семейные механизмы функциони-



руют в форме либо трастов, либо фондов (Foundation). Трасты, например, существуют со времен крестовых походов. Они проверены веками, и к ним прибегают бизнесмены со всего мира, которым необходима гарантия сохранности и правильного распределения наследства. При этом, с учреждением любого наследственного механизма, права управления или влияния на принятие решений основателя бизнеса сохраняются.

### **ЭТО НЕ «МОЁ»**

Существует много вариантов передать работающий бизнес по наследству, если семья в него абсолютно не вовлечена. Однако здесь необходимо отметить, что контроль над бизнесом со стороны семьи будет потерян. Как правило, контроль продается либо стратегическому инвестору, либо размещается среди широкого круга инвесторов. Это дает возможность профессионалам сосредоточиться на стратегии компании, менеджменту – на оперативном управлении, а семья будет получать дивиденды или капитализировать свой пакет акций в компании. Вырученные же от продажи деньги можно разместить в рентный бизнес за рубежом, который сможет давать хоть и небольшой, но гарантированный доход.

Одна из наиболее распространенных ситуаций в России, когда после внезапного ухода главы семьи выясняется, что ему ничего не принадлежало, дети не знают, куда обращаться, многие отношения с партнерами или менеджментом строились понятийно. Партнеры поддерживают, конечно, семью, но близко к бизнесу не подпускают. В итоге семья оказывается в полной зависимости от людей, которые просто забрали чужую собственность.

К сожалению, в России, кроме завещания, отсутствуют какие-либо механизмы наследования. В мире же существует множество механизмов, позволяющих сформировать семейный капитал, отладить систему управления и закрепить порядок наследования с учетом самых разных жизненных и семейных обстоятельств. И очень важно, что подобные системы обладают безусловной судебной защитой.

Как я уже отметил, речь идет о трастах и фондах (Foundation). По сути, и те и другие – это растянутое во времени завещание, которое может включать абсолютно различные виды активов, начиная с банковских счетов и денежных средств и заканчивая воздушными и морскими судами. Основное юридическое отличие в том, что фонд, в отличие от траста, является юридическим лицом. Также важно отметить, что активы, переданные в траст или фонд, обладают серьезной степенью защиты от требований третьих лиц, поскольку все переданные в траст или фонд активы перестают быть собственностью его основателя. Но бояться не стоит: с учреждением любого наследственного механизма права управления или влияния на принятие решений основателя бизнеса сохраняются. **NB**